



# **E-government na Gestão de Stakeholders**

---

*Carlos Manuel Lopes Borralho*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

ORIENTAÇÃO: *Prof. Doutor António Manuel Soares Serrano*

ÉVORA, FEVEREIRO DE 2012





---

**Contactos:**

Universidade de Évora  
**Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA**  
Palácio do Vimioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94  
7002-554 Évora | Portugal  
Tel: (+351) 266 706 581  
Fax: (+351) 266 744 677  
email: [iifa@uevora.pt](mailto:iifa@uevora.pt)

*"(...) Pode e deve definir-se a filosofia e a ciência em função de dois pólos opostos do pensamento: a reflexão e a especulação para a filosofia, a observação e a experiência para a ciência. Mas seria uma loucura crer que não há reflexão nem especulação na actividade científica, ou que a filosofia desdenha por princípio a observação e a experimentação. Os caracteres dominantes numa são dominados na outra e vice-versa. É por isso que não há fronteira «natural» entre uma e outra (...)"*

Morin (1996, p. 23).

À Leonor e ao Jaime, meus filhos,  
por serem a razão da serenidade em  
cada dia frenético e como  
testemunho que sem trabalho nunca  
consegui alguma coisa.

À Fátima pelo constante e incansável  
apoio na partilha da vida.

Ao meu pai Eliseu e à minha mãe  
Maria por me terem proporcionado  
estudos superiores.



---

## A G R A D E C I M E N T O S

O desenvolvimento de um processo de investigação científica não se dissocia da capacidade de abstracção do mundo, na expectativa de o compreender melhor e sobre ele actuar.

No entanto também não dispensa um enorme cuidado para nunca se ter a demência de acreditar conhece-lo na totalidade.

Tal situação obriga a dosear trabalho, curiosidade, leitura, escrita, avanços e recuos, em partes desiguais e em sequências variáveis. É um processo extremamente difícil, só conseguido através do apoio daqueles que, de forma directa ou indirecta, insistiram, e insistem, em suavizar a inquietação que envolve um caminho extremamente árduo.

Muitos foram os que auxiliaram este percurso e fortaleceram este desafio pessoal. A todos os que o fizeram expresse o meu enorme agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço ao Professor Doutor António Manuel Soares Serrano, orientador desta investigação, por todo o apoio demonstrado. Em todos os momentos, mesmo naqueles em que as suas elevadas funções e os seus múltiplos afazeres o sobrecarregavam, sempre apontou os caminhos para ultrapassar as dificuldades. Manifesto assim o meu reconhecimento e gratidão pelos seus ensinamentos, pela sua disponibilidade, pelo seu enorme profissionalismo e pelo seu elevado pragmatismo com que abordou todos os problemas que lhe foram colocados ao longo do percurso.

Ao Centro Distrital de Segurança Social de Beja, na pessoa do seu Director, Dr. José Valente Rocha Guerra, ao Instituto Politécnico de Beja, na pessoa do seu Presidente, Doutor Vito José de Jesus Carioca e à EDIA – Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva S.A., na pessoa do seu Presidente do Conselho de Administração, Dr. Henrique Troncho, fica o meu muito obrigado por terem aceitado o desafio de se constituírem enquanto estudos de caso desta investigação e por toda a insuperável colaboração que sempre fizeram questão em reforçar.

À Dra. Maria José Janeiro Ramalho qualquer agradecimento que possa fazer pecará sempre por insuficiente. A sua motivação no alcance deste objectivo foi permanente. Os seus ensinamentos também estão aqui reflectidos e foram de utilidade extrema. Por tudo, o meu muito obrigado.

À Doutora Sandra Isabel Gonçalves da Saúde expresse a minha enorme gratidão pelo aconselhamento no desenho do questionário e na análise de dados, concretamente na discussão dos modelos estatísticos potencialmente aplicáveis ao presente estudo. Agradeço-lhe ainda a amizade e o estímulo no alcance deste objectivo.

À Dra. Gabriela Freitas e ao Dr. João Cruz pelo elevado profissionalismo e empenho na operacionalização dos instrumentos, quer das entrevistas, quer dos questionários, manifesto o meu enorme reconhecimento.

À professora Maria José Castilho, pela revisão do resumo em inglês e pela amizade, o meu muito obrigado.

Ao Eng. Eduardo Borralho André e à Dra. Gertrudes Patrício agradeço por, em tempo útil, terem acreditado que com trabalho os objectivos são alcançados. Além da amizade, ao primeiro agradeço ainda o seu utilitarismo e sentido crítico que também estão aqui reflectidos.

À Carolina Machado Lima pelos seus comentários sempre oportunos, pela disponibilidade, amizade e enorme sentido de oportunidade, qualquer agradecimento pecará também por escasso. Agradeço-lhe por nunca ter deixado de me “*puxar as orelhas*” para que continuasse.

Aos entrevistados que prontamente se dispuseram a colaborar na realização do presente estudo e a todos os que responderam ao questionário, expresso o meu enorme apreço.

Finalmente, à família e a todos os meus amigos agradeço as palavras de incentivo, sem deixar passar a oportunidade para lhes pedir desculpa pelos longos momentos de clausura que este trabalho acarretou e sem os quais a realização teria sido impossível.

*Carlos Manuel Lopes Borralho*

Évora, Maio de 2011.

## R E S U M O

A presente investigação avoca um posicionamento instrumental do *e-government*, perspectivando-o como um meio, não um fim, e efectua a sua análise a partir de uma abordagem pragmática da teoria dos *stakeholders*, tal como defendida por Freeman (2008).

Foi adoptado um posicionamento ontológico relativista, epistemológico interpretativista e metodológico baseado no recurso à utilização da estratégia de estudos de caso. O trabalho envolveu 3 organizações públicas, com características díspares e com recolha de dados maioritariamente ancorada a 2 instrumentos, questionário e entrevista, ambos semi-estruturados.

Partindo dos atributos poder, legitimidade e urgência, enunciados por Mitchell, Agle e Wood (1997), fundamentos da “*stakeholders salience*”, bem como das variáveis utilidade e facilidade de uso, presentes nos modelos de aceitação da tecnologia, variáveis transparência e segurança, reforçadas pela governança, bem como as variáveis interoperabilidade, eficiência e inclusão, é desenvolvido o modelo MEGOV, modelo fundeado em cinco proposições.

Os resultados da investigação sustentam 3 conclusões principais e suportam o modelo MEGOV.

A primeira consiste no facto do *e-government* condicionar a priorização de *stakeholders*. Tal situação é consequência do *e-government* alterar a percepção de urgência das solicitações, reduzir o poder discricionário e modificar a forma como a legitimidade é exposta, embora se considere que, directamente, a legitimidade das solicitações efectuadas pelos diversos *stakeholders* não é alterada. As eventuais alterações na priorização de *stakeholders* podem acarretar a consideração que o *e-government* é uma ameaça aos interesses instalados, situação que leva a que sejam desencadeados comportamentos hostis ao seu recurso, comportamentos esses que podem comprometer o sucesso da sua implementação e efectivo aproveitamento.

A segunda conclusão é a que o *e-government* é um instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas ao obrigar a modificar processos, ao permitir compilar um vasto conjunto de indicadores que, de outra forma, seriam muito mais difíceis de obter e ao atribuir uma maior visibilidade aos procedimentos. Contudo esse redesenho não implica uma mudança no organograma, pelo menos no curto prazo. Essencialmente, modifica processos mas não funções. Independentemente do nível de maturidade do *e-government*, por si só, também não acarreta *downsizing*. Prevalece a tentativa de manutenção dos conteúdos funcionais, independentemente de ajustamentos pontuais que possam ocorrer.

A terceira conclusão é que o *e-government* altera significativamente a eficiência, principalmente ao incrementar a velocidade das respostas, ao estimular o reaproveitamento de dados e ao aumentar bastante as possibilidades de exercício da função de controlo. Se ao nível da inclusão não foram encontradas evidências que possibilitem afirmar que um maior recurso ao *e-government* tenha permitido envolver um maior número de *stakeholders* nos processos de tomada de decisão, já ao nível da eficiência verifica-se crescimento. A inclusão é maioritariamente perspectivada enquanto mero aumento da possibilidade de acesso.

Finalmente, não se encontraram evidências que a gestão das relações com os *stakeholders* não siga, exclusivamente, um panorama instrumental. As inquietações posicionadas no domínio da responsabilidade social são apenas aquelas que a lei consagra. E ainda assim tendem a ser geridas estrategicamente, a partir de um enfoque instrumental.

**Palavras-chave:** *e-government*, *stakeholders*, transparência, utilidade, segurança, interoperabilidade, facilidade de uso, poder, legitimidade, urgência, gestão pública, eficiência e inclusão.

## A B S T R A C T

**E-government in Stakeholders Management**

The present research is based in an instrumental perspective of e-government. Its analysis is made from a pragmatic approach of the stakeholder theory, as defended by Freeman (2008).

This study involved three public organizations, with different characteristics and it assumed a relativist ontological positioning.

At the epistemological level it is an interpretive research. At the methodological level it uses the strategy of case studies. The data collection was supported by two semi-structured instruments, questionnaires and interviews.

From the attributes power, legitimacy and urgency, cited by Mitchell, Agle, and Wood (1997), foundations of stakeholder salience, as well as utility and easiness of use, variables presents in technology acceptance models, variables transparency and safety from governance, interoperability, efficiency and inclusion, it is developed the MEGOV model.

The results of this study support three main conclusions and sustain the MEGOV model.

The first conclusion is that e-government changes the stakeholders' prioritization, by changing the perception of urgency of requests and the way that legitimacy is exposed, although it doesn't consider, directly, the change of legitimacy of requests made by the various stakeholders. E-government also reduces discretionary power. Moreover any changes in the prioritization of stakeholders may lead to the consideration that it is a threat to vested interests. This situation can trigger hostile behaviour and frustrate the implementation of e-government.

The second conclusion is that e-government is an instrument capable of redesign public organizations by requiring the change of processes. It also gives greater visibility to them as well as a large set of indicators, that otherwise would be much more difficult to obtain. However, this redesign does not imply a change in the organizational structure, at least in short term. It essentially modifies processes but not functions. Alone, e-government does not entail downsizing, regardless of its maturity level. The attempt to maintain the functional contents prevails, regardless of specific adjustments that may occur.

The third conclusion is that e-government improves, significantly, efficiency. It also increases the speed of responses and encourages the reuse of data. Moreover, it greatly increases the possibilities of control function exercises. At the level of inclusion, there were not found evidences (that showed) that a greater use of e-government had allowed engaging a greater number of stakeholders in the making of decision procedures. Yet at the efficiency level there was growth. The inclusion is mostly viewed as a mere possibility of increase the access.

Finally, there were not found evidences that the management of stakeholders' relationships does not follow just an instrumental landscape. The concerns positioned in the social responsibility field are only those established by the law and still they tend to be strategically managed from an instrumental approach.

**Keywords:** e-government, stakeholders, transparency, utility, security, interoperability, easiness of use, power, legitimacy, urgency, public management, efficiency and inclusiveness.

## Í N D I C E   G E R A L

AGRADECIMENTOS .....	I
RESUMO .....	III
ABSTRACT .....	IV
ÍNDICE GERAL.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS .....	X
ACRÓNIMOS .....	XI
<b>1    INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1    CONTEXTUALIZAÇÃO .....	1
1.2    MOTIVAÇÕES .....	6
1.3    QUESTÕES E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	9
1.4    ORGANIZAÇÃO .....	10
<b>2    E-GOVERNMENT E GESTÃO PÚBLICA.....</b>	<b>12</b>
2.1    GESTÃO PÚBLICA: EVOLUÇÃO, LIMITES E DESAFIOS .....	15
2.1.1 <i>Pressões para a mudança</i> .....	21
2.1.2 <i>Qualidade e inovação</i> .....	24
2.1.3 <i>O onde e o como: duas perspectivas e um só problema</i> .....	30
2.2    E-GOVERNMENT: OPORTUNIDADE PARA REDESENHAR OS SERVIÇOS PÚBLICOS.....	32
2.2.1 <i>Conceito de e-government</i> .....	33
2.2.2 <i>Benefícios e limites: entre o ter e o poder ter</i> .....	38
2.2.3 <i>Classificação e níveis de maturidade</i> .....	42
2.2.4 <i>E-government versus e-business</i> .....	48
2.2.5 <i>Aceitação da tecnologia: requisito de e-government</i> .....	53
2.2.6 <i>Transparência, acesso, privacidade e segurança</i> .....	62
2.2.7 <i>Do governo à governança: o papel catalisador do e-government</i> .....	72
2.3    DESENHO ORGANIZACIONAL.....	80
2.3.1 <i>Estrutura funcional</i> .....	83
2.3.2 <i>Estrutura em rede</i> .....	93
2.3.3 <i>Estrutura política</i> .....	104
2.3.4 <i>Interoperabilidade</i> .....	109

2.3.5	<i>Níveis de desenho, arquitectura e alinhamento.....</i>	<i>116</i>
2.4	SÍNTESE CONCLUSIVA .....	124
<b>3</b>	<b>E-GOVERNMENT E STAKEHOLDERS .....</b>	<b>130</b>
3.1	TEORIA DOS STAKEHOLDERS .....	130
3.2	ANÁLISE DE STAKEHOLDERS .....	139
3.3	SÍNTESE CONCLUSIVA .....	144
<b>4</b>	<b>QUADRO CONCEPTUAL .....</b>	<b>147</b>
4.1	MODELO MEGOV .....	148
4.2	SÍNTESE CONCLUSIVA .....	152
<b>5</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>153</b>
5.1	PARADIGMA DE INVESTIGAÇÃO .....	155
5.2	DESENHO DE INVESTIGAÇÃO .....	160
5.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGAÇÃO .....	164
5.3.1	<i>Entrevistas semi-estruturadas .....</i>	<i>165</i>
5.3.2	<i>Análise de conteúdo .....</i>	<i>167</i>
5.3.3	<i>Questionários semi-estruturados .....</i>	<i>169</i>
5.4	SÍNTESE CONCLUSIVA .....	174
<b>6</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>176</b>
6.1	CASO A.....	176
6.1.1	<i>Caracterização.....</i>	<i>179</i>
6.1.2	<i>Identificação, relevância e priorização de stakeholders.....</i>	<i>186</i>
6.1.3	<i>E-government e desempenho.....</i>	<i>193</i>
6.1.4	<i>Impactes entre atributos de e-government .....</i>	<i>198</i>
6.1.5	<i>Estudo piloto: ajustamentos às questões de investigação e ao quadro conceptual .....</i>	<i>199</i>
6.1.6	<i>Síntese conclusiva .....</i>	<i>201</i>
6.2	CASO B .....	201
6.2.1	<i>Caracterização.....</i>	<i>204</i>
6.2.2	<i>Identificação, relevância e priorização de stakeholders.....</i>	<i>210</i>
6.2.3	<i>E-government e desempenho.....</i>	<i>214</i>
6.2.4	<i>Impactes entre atributos de e-government .....</i>	<i>219</i>
6.2.5	<i>Síntese conclusiva .....</i>	<i>221</i>
6.3	CASO C .....	222
6.3.1	<i>Caracterização.....</i>	<i>224</i>
6.3.2	<i>Identificação, relevância e priorização de stakeholders.....</i>	<i>229</i>
6.3.3	<i>E-government e desempenho.....</i>	<i>238</i>
6.3.4	<i>Impactes entre atributos de e-government .....</i>	<i>241</i>

6.3.5	<i>Síntese conclusiva</i> .....	243
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>245</b>
7.1	PRINCIPAIS ELEMENTOS DISCREPANTES E CONSONANTES DOS CASOS ESTUDADOS .....	246
7.2	PRIMEIRA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	248
7.3	SEGUNDA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO.....	249
7.4	TERCEIRA QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO .....	250
7.5	CONTRIBUTOS.....	252
7.6	LIMITAÇÕES.....	253
7.7	INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	254
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>255</b>
<b>9</b>	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>276</b>
9.1	ANÁLISE CATEGORIAL DE CONTEÚDO.....	276
9.1.1	<i>Caso A</i> .....	276
9.1.2	<i>Caso B</i> .....	304
9.1.3	<i>Caso C</i> .....	328
9.2	ANÁLISE DE DADOS COM RECURSO AO STATISTIC PAKADGE FOR SOCIAL CIENCES.....	352
9.2.1	<i>Itens</i> .....	352
9.2.2	<i>Caso A</i> .....	353
9.2.3	<i>Caso B</i> .....	359
9.2.4	<i>Caso C</i> .....	364
9.3	CARTA DIRIGIDA ÀS ORGANIZAÇÕES .....	370
9.4	GUIÃO DE ENTREVISTA .....	371
9.5	QUESTIONÁRIO .....	373

## Í N D I C E D E F I G U R A S

Figura 1 – Dimensões da Administração Pública .....	14
Figura 2 – Common Assessment Framework – CAF .....	26
Figura 3 – Modelos de e-government .....	43
Figura 4 – Modelo de quatro estádios de maturidade de Nolan.....	44
Figura 5 – Modelos de estádios de maturidade com descontinuidade .....	45
Figura 6 – Modelos de estádios de maturidade de e-government propostos pela ONU e Banco Mundial .....	46
Figura 7 – Centralização nos clientes versus centralização na complexidade tecnológica.....	47
Figura 8 – Estádios de Maturidade e características enunciadas pela Accenture .....	47
Figura 9 – Espiral de desenvolvimento .....	49
Figura 10 – Theory of Reasoned Action (TRA) .....	54
Figura 11 – Theory of Planned Behavior (TBP) .....	55
Figura 12 – Technology Acceptance Model (TAM).....	56
Figura 13 – Innovation Diffusion Theory (IDT).....	57
Figura 14 – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) .....	57
Figura 15 – Bases da UTAUT .....	58
Figura 16 – Modelo de Adopção de Inovação Online (MAIO) .....	59
Figura 17 – Information Technology Infrastructure Library (ITIL) .....	69
Figura 18 – Control Objectives for Information and Technology (COBIT).....	70
Figura 19 – Centralização e poder.....	81
Figura 20 – Enfoques do desenho organizacional.....	83
Figura 21 – Estrutura funcional simples .....	88
Figura 22 – Disfunções da estrutura funcional com Staff .....	90
Figura 23 – Estrutura matricial com Staff.....	92
Figura 24 – Estrutura em rede .....	101
Figura 25 – Trajectórias de cruzamento entre a NGP e o e-government .....	102
Figura 26 – Dimensão externa da organização .....	103



Figura 27 – Organização política segundo Mintzberg .....	105
Figura 28 – Elementos centrais da organização política .....	105
Figura 29 – Níveis de integração e interoperabilidade de e-government.....	112
Figura 30 – Arquitectura organizacional e interoperabilidade .....	116
Figura 31 – Dimensões da arquitectura.....	117
Figura 32 – Zachman-Sowa framework.....	118
Figura 33 – Impactos potenciais do e-government no desenho organizacional.....	123
Figura 34 – Formulação do processo de tomada de decisão .....	129
Figura 35 – Evolução do constructo de stakeholders .....	135
Figura 36 – Tipologia de stakeholders .....	140
Figura 37 – Equação do poder.....	141
Figura 38 – Identificação de stakeholders e técnicas de análise orientadas para o apoio à gestão estratégica.....	143
Figura 39 – Modelo MEGOV .....	148
Figura 40 – O papel da teoria .....	154
Figura 41 – Hierarquia dimensional e grandes dicotomias na investigação em SI.....	156
Figura 42 – Desenho da investigação.....	161
Figura 43 – Questionário – Maturidade percebida – Caso A.....	180
Figura 44 – Questionário – Distribuição relativa de atitudes – Caso A.....	183
Figura 45 – Questionário – Principais variáveis de discriminação – Caso A .....	184
Figura 46 – Questionário – Configuração do espaço de respostas – Caso A.....	185
Figura 47 – Modelo MEGOV ajustado após realização do Estudo Piloto.....	200
Figura 48 – Questionário – Maturidade percebida – Caso B .....	204
Figura 49 – Questionário – Distribuição relativa de atitudes – Caso B .....	207
Figura 50 – Questionário – Principais variáveis de discriminação – Caso B .....	208
Figura 51 – Questionário – Configuração do espaço de respostas – Caso B .....	209
Figura 52 – Questionário – Maturidade percebida – Caso C .....	225
Figura 53 – Questionário – Distribuição relativa de atitudes – Caso C .....	227
Figura 54 – Questionário – Principais variáveis de discriminação – Caso C .....	228
Figura 55 – Questionário – Configuração do espaço de respostas – Caso C .....	229

## Í N D I C E D E T A B E L A S

Tabela 1 – Estado: problemas, meios e bases de poder .....	16
Tabela 2 – Categorias de e-government em função dos intervenientes .....	44
Tabela 3 – Segurança das Tecnologias e da Informação: normas ISO .....	68
Tabela 4 – Dimensões circunstanciais do sector público e e-government .....	94
Tabela 5 – Elementos fulcrais da NGP .....	99
Tabela 6 – Perspectiva da Arquitectura Orientada a Serviços .....	120
Tabela 7 – Utilização da teoria dos stakeholders no domínio dos SI.....	137
Tabela 8 – Comportamento dos stakeholders .....	138
Tabela 9 – Dicotomia método/técnica.....	158
Tabela 10 – Questionário – Estabilidade temporal – Caso A .....	181
Tabela 11 – Questionário – Frequências de resposta – Caso A .....	182
Tabela 12 – $\alpha$ de Cronbach estandardizado – Caso A.....	184
Tabela 13 – Distribuição de participações – Caso B.....	202
Tabela 14 – Questionário – Estabilidade temporal – Caso B.....	205
Tabela 15 – Questionário – Frequências de resposta – Caso B .....	206
Tabela 16 – $\alpha$ de Cronbach estandardizado – Caso B .....	208
Tabela 17 – Questionário – Estabilidade temporal – Caso C.....	225
Tabela 18 – Questionário – Frequências de resposta – Caso C .....	226
Tabela 19 – $\alpha$ de Cronbach estandardizado – Caso C.....	227

## A C R Ó N I M O S

A utilização de siglas de designações é efectuada como resultado do seu recurso frequente, concretamente em duas ou mais páginas, e por serem usuais na literatura. Excluem-se aqui as siglas e designações associadas às organizações que suportaram o estudo empírico. Apenas são utilizadas siglas relativas a expressões com duas ou mais palavras e a partir da segunda vez em que forem usadas.

ACM.....	Análise de Correspondências Múltiplas
BPM .....	Business Process Management
BPMN .....	Business Process Management Nomenclature
CAF .....	Common Assessment Framework
COBIT .....	Control Objectives for Information and Technology
EUA .....	Estados Unidos da América
G2Ci .....	Relacionamento entre Organizações Governamentais e Cidadãos
G2E.....	Relacionamento entre Organizações Governamentais e Empresas
G2G .....	Relacionamento entre Organizações Governamentais
IDT .....	Teoria da Difusão da Inovação
ISACA .....	International Information Systems Audit Control Association
ITIL.....	Information Technology Infrastructure Library
LADA .....	Lei de Acesso a Documentos Administrativos
LPDP .....	Lei de Protecção de Dados Pessoais
MAIO .....	Modelo de Adopção de Inovação <i>Online</i>
NGP.....	Nova Gestão Pública
SI .....	Sistema (s) de Informação
SOA.....	Arquitectura Orientada a Serviços
TAM .....	Modelo de Aceitação da Tecnologia
TICs .....	Tecnologias de Informação e Comunicação
TOGAF.....	The Open Group Architecture Framework
TRA .....	Teoria da Acção Racional
UE .....	União Europeia
UMIC .....	Agência Para a Sociedade do Conhecimento
UTAUT .....	Teoria Unificada da Aceitação da Tecnologia
W3C .....	World Wide Web Consortium
WWW.....	World Wide Web

# 1 Introdução

*“ (...) Uma organização de trabalho é primeiro informação e só depois energia (...)”*

Silveira e Trindade (1992).

O *e-government* pode afectar o desempenho organizacional e ter um papel determinante na dinâmica de *stakeholders*.

Os *stakeholders* exercem uma forte pressão nos moldes como as iniciativas de *e-government* são conduzidas e em última análise acabam por determinar o seu sucesso ou o seu fracasso.

O presente capítulo enquadra a problemática de investigação, contextualiza a temática a abordar e enfatiza o papel do *e-government* enquanto possível catalisador da mudança na Administração Pública.

Enunciam-se aqui as principais contribuições esperadas como resultado da presente investigação, quer para o domínio da gestão, particularmente no âmbito dos Sistemas de Informação – SI –, quer para a sociedade em geral.

Enumeram-se também os objectivos do trabalho e apresentam-se as questões prévias de investigação.

Finalmente expressa-se a organização do trabalho, aclarando a ordem das diferentes fases de investigação e fundamenta-se a pertinência da estruturação dos capítulos que compõem a presente dissertação.

## 1.1 Contextualização

A modernização da Administração Pública assume especial relevo em qualquer país do mundo e traduz, simultaneamente, o reflexo do nível de desenvolvimento de cada país.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação – TICs – é actualmente visto como uma ferramenta fundamental nas relações entre organizações públicas, bem como entre organizações públicas e cidadãos, empresas, organizações não governamentais, entre outras.

É neste contexto que se desenvolveu exponencialmente o conceito de *e-government*, particularmente na última década.

Uma das alavancas para esse desenvolvimento resultou do facto dos cidadãos passarem a ser mais exigentes com as organizações públicas, ao reclamarem melhores serviços, menores prazos, mais acesso e mais transparência nas actividades públicas desenvolvidas.

Paradoxalmente avançamos para uma sociedade com uma quantidade de membros a quem “tudo interessa”, contrariamente a outros a quem “nada interessa”. Argumento que eleva a necessidade de existir o envolvimento do maior número possível de cidadãos nos processos de tomada de decisão nas organizações públicas, factor fundamental para esbater posições estremadas, tendentes ao desenvolvimento de uma sociedade fragmentada e assimétrica.

Esta investigação não pode, por isso, dissociar-se de questões amplas que, pela sua pertinência, colocam em causa a contribuição do *e-government*. Até que ponto a sociedade está disposta a aceitar a horizontalização das fracturas, exposta por Zorrinho (2001, p. 44), em que “(...) *uma pequena minoria de pessoas e organizações, ligada em rede, constitui uma enorme maioria da decisão (...)*”, paradoxalmente, “(...) *enormes maiorias demográficas, porque segmentadas, se tornam irrelevantes para processos de decisão de matriz planetária (...)*”?

Se queremos que o *e-government* seja um efectivo instrumento de cidadania não nos podemos repelir à sua sistemática avaliação, nem perspectivar tal prática como um entrave ao seu desenvolvimento.

Como refere Ian Angell, citado por Zorrinho (2001, p. 45), o desenho da denominada sociedade 20 | 30 | 50, com um quinto da população dentro da sociedade da informação e do conhecimento, metade “(...) *mantida a nível de subsistência como reserva biológica (...)*” e os restantes destinados a servir as necessidades de “(...) *sobrevivência e de lazer dos dominantes (...)*”, independentemente de poder funcionar, consubstancia um enorme desequilíbrio social.

O *e-government*, ao ser perspectivado enquanto uma das principais alavancas para a informatização de um país e uma âncora para as demais organizações que não as do Estado, pode evitar contribuir para a sociedade 20 | 30 | 50, se potenciar a inclusão.

Por outro lado, na Europa, as organizações que compõem a Administração Pública têm sido progressivamente confrontadas com a necessidade de apresentarem uma produtividade cada vez maior, impelidas a melhorar a sua performance. Tudo de forma mais visível e sem ignorar a coesão social.

As relações entre as organizações públicas e os seus utentes passaram assim a ser um alvo de atenção permanente, ganharam visibilidade. Como tal, o entendimento que o utente é simplesmente um cliente e por conseguinte, o cerne da criação de valor de uma organização, deixou de ser uma visão estrita das organizações privadas e passou a ser um conceito alargado às organizações públicas, independentemente da natureza da sua actividade.

Uma grande quantidade de cidadãos, mais esclarecidos e exigentes, apelam a mais controlo na forma como os recursos públicos são gastos e praticam um *benchmarking* sistemático entre organizações públicas e organizações privadas.

As noções de tempo e de espaço passaram a ter uma nova conotação. O valor do tempo, enquanto recurso escasso, aumentou. Intensificámos as comunicações numa escala planetária. A distância passou a ser perspectivada como mais curta, resultado do desenvolvimento da logística.

Além disso, actualmente, a sociedade quer um maior e melhor consumo comparativamente àquele que as gerações anteriores almejaram. Os impostos e taxas concorrem na limitação desse consumo, na medida em que condicionam o rendimento disponível.

É neste contexto que o desempenho organizacional se tornou um elemento nuclear no discurso acerca das organizações públicas, discurso progressivamente reforçado no tempo e que se pretende concretizado na acção.

Em resultado do que se referiu a sociedade não quer só um bom desempenho para as organizações públicas. Quer o melhor.

Associado ao entendimento daquilo que é o “melhor desempenho” emerge um conceito fundamental, o conceito de avaliação, bem como tudo aquilo que ele acarreta, nomeadamente a enorme dificuldade em estabelecer indicadores consensuais.

Independentemente disso, se o desempenho organizacional é a chave para uma Administração Pública adaptada às exigências da sociedade que a suporta, torna-se indispensável a sua avaliação para permitir perceber onde existe e onde não existe mérito. O mérito, ou a ausência dele, passaram a ser perspectivados como factor determinante da recompensa ou da penalização. A renovação, ou não renovação, de um contrato quer-se dependente do nível de mérito associado a um dado desempenho.

Por tudo o que se referiu a actuação dos governos pretende-se que vá além da mera governação, pretende-se uma governança efectiva, conceito que actualmente representa mais que o acto de governar, implica um envolvimento efectivo dos cidadãos, tornando-os fortemente participativos, capaz de reforçar o seu papel de cidadania.

Ao longo do tempo as organizações públicas foram confrontadas com um número cada vez maior de actores, uma maior quantidade de informação e interesses divergentes em maior número e, por vezes, com maior dispersão e/ou mutuamente exclusivos.

Tradicionalmente as organizações públicas actuavam de forma relativamente estável no tempo, dedicavam mais atenção às orientações emanadas do governo, de acordo com uma estrutura fortemente hierarquizada, comparativamente àquela que dedicavam aos seus utentes. A mudança não era uma exigência sistematicamente reiterada. O tratamento de dados era parcelar, independentemente da duplicação dos esforços e da quantidade de informação que era razoavelmente delimitada, face a uma forte especialização funcional e a uma maior estabilidade ambiental (Nikkhahan, Aghdam e Sohrabi, 2009).

Actualmente a quantidade de informação continua a crescer numa lógica exponencial, levando ao surgimento de enormes preocupações com a forma como a informação é manuseada e atribui mais relevo à sua segurança (Nikkhahan et al., 2009).

Neste contexto os *stakeholders* e os interesses que lhe estão associados, passaram a ser mais difíceis de gerir, dado o maior acesso a informação heterogénea, num menor espaço de

tempo, situação que desenvolve uma dinâmica de relacionamento entre actores mais difícil e torna a gestão das audiências um processo cada vez mais complexo. É neste contexto que se assume o e-government como um meio para modernizar a Administração Pública, potenciando uma maior compatibilização de interesses divergentes. Assim, refere-se:

*“(...) a necessidade urgente e consensual de modernizar a Administração Pública Portuguesa depara-se com a resistência decorrente da inércia, da sedimentação de processos e da multiplicação de barreiras organizacionais e culturais, que resultam da matriz verticalizada e balcanizada sobre a qual se desenham os modelos de funcionamento dos Serviços Públicos em Portugal.*

*Essa resistência reiterada à aceitação da mudança conduz a posicionamentos dicotómicos e extremados, em que de um lado se colocam aqueles que propõem mudanças cosméticas sem alterar processos nem afrontar interesses instalados, e do outro lado se situam os que contrapõem a progressiva supressão de ofertas públicas essenciais, deixando a sua satisfação ao livre arbítrio do mercado (...).”*

Neves, Zorrinho e Matos (2003, p. 11).

O e-government, na linha de pensamento de Neves et al. (2003), representa o *by-pass* para a mudança, o instrumento privilegiado para redesenhar a Administração Pública, sem nunca descurar o facto que fazer e ter poder para fazer, não são sinónimos.

O e-government pode configurar um novo desenho organizacional, centrado num urbanismo consolidado na partilha de informação entre organizações públicas, em detrimento da clausura.

*“(...) Quando se identificam estrangulamentos e necessidades de alteração de procedimentos na Administração Pública e se procuram soluções viáveis para a sua resolução, os gestores da mudança deparam-se normalmente com as dificuldades decorrentes da fragmentação da oferta, das «capelinhas» e das paredes físicas, normativas ou psicológicas que separam agentes determinantes para processos e qualidade das respostas. As plataformas tecnológicas hoje disponíveis constituem, se municiadas de programas e conteúdos adequados, um potencial dinamite, que bem utilizado, pode forçar a implosão de muitas dessas barreiras (...).”*

Neves et al. (2003, p. 11).

Num panorama estritamente instrumental as tecnologias de informação traduzem o elemento central do e-government. Assume-se poderem ter potencial para ultrapassar algumas barreiras ligadas aos processos desenvolvidos nas organizações públicas, mas também se assume serem insuficientes para ultrapassar todas as limitações que podem ser apontadas a essas organizações. Enquanto um meio serão aquilo que a sua utilização potenciar.

Como refere Zorrinho (1991, p. 39), a introdução de TICs *“(...) na exacta medida em que tende a colidir com a rotina e com o sistema de poder instalado, gera «conflitos» endógenos conjunturais, que o sistema de gestão deve procurar ultrapassar (...)”*. As TICs não têm apenas um papel amplificador ao nível da informação, têm-no também ao nível da dinâmica de interesses das várias partes interessadas.

Em qualquer caso não existe *e-government* sem SI. De igual modo também não existem SI sem pessoas, quando muito existirão TICs. Este elemento reforça o facto que as ferramentas de SI são aplicáveis à esmagadora maioria das iniciativas na área do *e-government* (Eddowes, 2004).

Se tivermos em conta que o conceito de SI tem como elementos centrais as tecnologias, as pessoas e os processos, o *e-government* consistirá no macro SI de um governo.

Em última análise, como refere Xu (2000), um SI pode ser definido a partir de duas perspectivas: a primeira atende às suas funções e a segunda atende à sua estrutura. Numa perspectiva funcional um SI traduz um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, que recebem e emitem fluxos, face a objectivos, suportado em TICs, com a finalidade de armazenar, transformar e disseminar dados, potenciando a conversão desses dados em informação. Numa perspectiva estrutural um SI traduz um conjunto de dados, modelos, processos, tecnologia e pessoas, cuja actividade procura ser desenvolvida face a um propósito organizacional, de acordo com um referencial sócio-técnico.

Pelo motivo apresentado as iniciativas de *e-government* ultrapassam uma dimensão estritamente tecnológica, obrigam a reequacionar processos, alteram tarefas e funções, modificam as estruturas de poder e permitem novas formas de comunicação.

O *e-government* altera a forma de relacionamento numa organização, quer numa perspectiva interna, quer externa, afecta e é afectado pelos interesses de indivíduos e/ou grupos.

A presente investigação é desenvolvida no domínio da gestão sem descurar o facto que “(...) *e-government can be seen as sitting at the cross-roads between a number of other research domains, particularly computer science, information systems, public administration, and political science.* (...)” (Heeks e Bailur, 2007, p. 252).

Em qualquer caso, as pessoas são um elemento indissociável da gestão, dos SI e, consequentemente, de qualquer iniciativa de *e-government*. Logo a consideração dos *stakeholders*, e a análise dos seus interesses, afigura-se determinante na investigação desenvolvida nesta área do saber (Arenas et al., 2004; Barbour, 2006; Rowley, 2010).

Também por isso as expectativas dos *stakeholders* são entendidas como parte integrante do sucesso de projectos na área de SI e de *e-government* (Pan e Flynn, 2006).

Por outro lado a investigação no domínio dos SI tem tido um contributo decisivo na tentativa de compreensão dos factores que motivam o abandono e fracasso de projectos, entre os quais os de *e-government*.

Embora se trate de um campo de investigação recente, muitos estudos apontam causas, políticas, técnicas, estratégicas, entre outras, para justificar o insucesso, por vezes identificando também os *stakeholders* (Pan, 2005; Pan e Flynn, 2006; Pan, Hackneyb e Panc, 2008).



## 1.2 Motivações

A presente investigação parte do pressuposto empírico que as iniciativas de *e-government* são irreversíveis, têm tido um crescimento exponencial, são um elemento decisivo na informatização de um país e envolvem um elevado consumo de recursos.

Contudo, muitas das iniciativas de *e-government* ficam aquém dos objectivos propostos, centram-se em resultados sem dar a devida atenção aos processos e não são aceites por alguns dos *stakeholders*.

Ao considerar unicamente como universo de estudo os Estados Unidos da América – EUA –, Hu, Xiao, Pang e Xie (2004) indicam que, em 2000, apenas 28% das iniciativas de *e-government* alcançaram sucesso, 23% foram simplesmente abandonadas e 49% obtiveram resultados parciais. Em suma, a esmagadora maioria das iniciativas falhou total ou parcialmente.

Já no que respeita ao Banco Mundial, assume-se que em todo o mundo, 35% dos projectos falham completamente, enquanto 50% falham parcialmente. Assim, apenas 15% dos projectos conducentes à implementação de iniciativas de *e-government* alcançam os objectivos planeados (Hu et al., 2004).

Na União Europeia – UE – o *e-government* é definitivamente parte integrante da agenda política. A iniciativa *European eGovernment Awards*<sup>1</sup> é um claro exemplo disso. No domínio desta distinção, em 2007, Portugal contou com o reconhecimento de 3 projectos, numa lista de 53 finalistas, entre 311 candidaturas.

São também exemplos de uma acentuada preocupação da UE com a problemática do *e-government* as iniciativas *i2010*, lançadas em 2003 e o *Plano de Acção de eGovernment i2010*, datado de 2006.

Na tentativa de fazer um balanço destas iniciativas o *National Progress Report on eGovernment in the EU27+* (2007) conclui que foram alcançados progressos substanciais relativamente ao *i2010 eGovernment Action Plan*, relacionados com a cooperação e alcance de interesses comuns. No entanto também reforça o facto da tarefa se encontrar longe de estar concluída.

Em Portugal a importância atribuída ao *e-government* ganhou especial relevo, nomeadamente com a organização da *4th Ministerial eGovernment Conference*, realizada em Lisboa, entre 19 e 21 de Setembro de 2007. Dessa conferência resultou um relatório subscrito por 22 ministros responsáveis pelas estratégias de *e-government* na UE, aprovado por unanimidade a 19 de Setembro de 2007, com vista a avaliar os progressos alcançados e a enunciar as prioridades políticas enquadradas no *National Progress Report on eGovernment in the EU27+* (2007). Neste documento foram relevadas as seguintes prioridades políticas:

---

<sup>1</sup> Disponível em [www.epractice.eu/awards](http://www.epractice.eu/awards), a 30-08-2008.

- Reforço e cruzamento da interoperabilidade, com especial atenção para o *e-procurement* e para a definição de *standards* abertos, com especificações conhecidas, públicas;
- Redução da carga administrativa, situação orientada para a maximização da reutilização da informação;
- *E-government* centrado na inclusão, de forma a facilitar a entrega combinada de serviços e uma melhor coordenação entre *stakeholders*, comprometido com a entrega do serviço a múltiplos níveis;
- Transparência e compromisso democrático, face à necessidade de um efectivo envolvimento dos cidadãos.

A Directiva Europeia 2003/98/EC, de 17 de Novembro 2003, é outro documento que não pode ser dissociado do *e-government*, na medida em que se centra na reutilização de informação no sector público, constituindo-se enquanto factor central do projecto *MEPSIR – Measuring European Public Sector Information Resources*, projecto destinado a avaliar o aproveitamento de informação no sector público<sup>2</sup>.

O *e-government* foi revigorado ao longo do tempo, com o aumento do reconhecimento acerca do seu potencial papel na diminuição dos custos públicos de contexto e com o reforço da necessidade da sua avaliação sistemática.

Em 2007, no 5.º Congresso Nacional da Administração Pública, realizado em Lisboa sob a égide do Instituto Nacional da Administração – INA –, foi conferida particular ênfase aos resultados do estudo denominado *Serviço Público: Imagens e Percepções Públicas*, conduzido sob o auspício de Roberto Carneiro, dando relevo ao descontentamento, face ao desempenho das organizações públicas tradicionais.

Além disso, ainda em Portugal e no domínio político, a administração electrónica é entendida como um factor decisivo na modernização da Administração Pública, existindo organismos cujas atribuições se suportam nesta necessidade.

A Agência para a Modernização Administrativa, I.P. – AMA – é o instituto público do Estado que “(...) tem a missão de operacionalizar as iniciativas de modernização e impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes actores, instituições e responsáveis (...)”. Esta Agência foi criada a partir da Portaria n.º 498/2007, de 30 de Abril, tem a sua organização estruturada a partir de centros de competências, concretamente: Administração Electrónica; Simplificação Administrativa e Regulatória; Planeamento e Gestão de Conhecimento.

A AMA agregou parte das atribuições afectas inicialmente à Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P. – UMIC, concretamente as enquadradas no domínio da administração

---

<sup>2</sup> Disponível em [http://ec.europa.eu/information\\_society/policy/psi/docs/](http://ec.europa.eu/information_society/policy/psi/docs/), a 30-08-2008.

pública electrónica. Transitaram ainda para esta Agência outras competências, dispersas por diferentes organismos e serviços, entre as quais as atribuições do Instituto para a Gestão das Lojas do Cidadão e dos Centros de Formalidades de Empresas, até aí dependentes do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMEI.<sup>3</sup>

A UMIC foi criada com base no Decreto-Lei n.º 16/2005, de 18 de Janeiro, teve a sua génese na Unidade de Missão Inovação e Conhecimento que acabou por dar origem a um Instituto Público. Esse instituto público apresenta a missão de “(...) *coordenar as políticas para a sociedade da informação e mobilizá-la através da promoção de actividades de divulgação, qualificação e investigação* (...)”.<sup>4</sup>

Já no âmbito do Programa Operacional Temático Factores de Competitividade (2007, p. 14), inserido no Quadro de Referência Estratégica Nacional – QREN –, é reconhecida a forte aposta do governo de Portugal no e-government e na simplificação administrativa e é assumido que “(...) *em Portugal, todos os níveis da administração pública (...) têm vindo a informatizar os seus serviços e a investir na reengenharia de processos, com o claro sentido de desmaterializar, agilizar e simplificar o relacionamento entre os organismos e, principalmente, entre o Estado e o cidadão, bem como entre o Estado e o sector empresarial* (...)”.

O Programa Operacional Temático Factores de Competitividade (2007, p. 15) atribui ainda especial atenção a alguns esforços já iniciados, nomeadamente os que respeitam à “(...) *adopção de um modelo de governação que concentra numa entidade única a definição de políticas transversais e regras, com carácter vinculativo* (...)”, na “(...) *definição de normas e mecanismos de interoperabilidade na comunicação entre os vários sistemas e aplicações* (...)” e na “(...) *implementação da primeira fase da Plataforma de Interoperabilidade para a Administração Pública* (...)”.

O programa supra identificado reconhece ainda que “(...) *continua, no entanto, a ser necessário garantir a continuidade do investimento nesta área de forma a poder desenvolver projectos complexos, assegurando a existência de redes eficientes e seguras que suportem serviços públicos interactivos, criação e manutenção de mecanismos de autenticação, arquitecturas tecnológicas comuns de suporte a serviços partilhados, entre outros, tanto ao nível nacional como internacional* (...)”.

Face ao que se referiu, uma das principais contribuições que se espera obter do presente trabalho de investigação resulta da importância atribuída ao e-government no contexto actual, conforme se deixou presente nos parágrafos anteriores e da necessidade de um melhor entendimento acerca do papel do e-government num novo desenho organizacional.

---

<sup>3</sup> Disponível em [www.ama.pt](http://www.ama.pt), a 12-09-2009.

<sup>4</sup> Disponível em [www.unic.pt](http://www.unic.pt), a 12-09-2009.

Nesta linha de pensamento seguem-se as palavras do ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Mariano Gago<sup>5</sup>, proferidas durante o encerramento da *4th Ministerial eGovernment Conference*, em Lisboa, reforçando a necessidade de rever a forma como são apresentados os indicadores que dizem respeito às questões ligadas ao *e-government*, frisando que “(...) *se quisermos que as novas formas de relacionamento multicanal sejam visíveis é necessário arranjar novos indicadores, novas formas de medir o progresso (...)*”.

Tal situação reforça o facto da avaliação do *e-government*, tal como do *e-commerce*, traduzir uma área em que se reconhece a necessidade de investigação (Fink, 2006; Rowley, 2010).

Também Heeks e Bailur (2007), ao efectuarem uma análise à investigação relativa ao *e-government*, referem que embora seja colocada especial atenção na investigação aplicada, face a uma natureza eminentemente prática do conceito, as recomendações para um comportamento efectivamente centrado na acção ficam muito abaixo das expectativas, na medida em que entre 84 artigos objecto de análise, mais de 50% não se limitam a efectuar qualquer recomendação prática. Entre a extensão de críticas apontadas e que enunciam a pertinência da necessidade de investigação nesta temática, encontram-se as limitações decorrentes da ligação entre o trabalho empírico e o constructo à luz do qual ele é apreendido, a enorme quantidade de trabalhos de natureza promocional e não científica, naquilo que referem ser publicidade mascarada de investigação, falta de clareza metodológica, projecção de resultados inválida, grande compromisso com as ferramentas que emergem na literatura, entre outras.

Já para Bovaird (2005) os mecanismos específicos que alteram os papéis do governo e *stakeholders* continuam a ser uma área de investigação subdesenvolvida, se for tida em conta a emergência da sociedade em rede. Este mapa de influências é ainda decisivo para se perceber o papel da governança pública.

No domínio científico da gestão e dos SI a aplicação da teoria dos *stakeholders* ao *e-government* pode acarretar uma melhor compreensão dos fenómenos organizacionais, validando ou refutando premissas enunciadas por outros investigadores.

### 1.3 Questões e objectivos de investigação

O *e-government* pode permitir aos *stakeholders* aceder a mais informação num menor espaço de tempo.

O aumento da quantidade de informação reforça as preocupações relativamente à forma como a informação é tratada, acedida e utilizada.

---

<sup>5</sup> Discurso disponível em [www.i-gov.org/index.php?article=4292&visual=1&id=&subject=189](http://www.i-gov.org/index.php?article=4292&visual=1&id=&subject=189), a 20-07-2009.

Neste cenário os *stakeholders* e os interesses que lhe estão associados poderão ser geridos de outra forma, facto que determina as seguintes interrogações preliminares:

- Porque é que o *e-government* pode ser um instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas?
- Como pode o *e-government* condicionar a prioritização de *stakeholders* e a prioritização de *stakeholders* condicionar o *e-government*?
- Como são tidos em conta os interesses dos diferentes *stakeholders* nos objectivos da gestão pública?

Face às questões levantadas a investigação partiu dos objectivos a seguir enunciados:

- Estabelecer um modelo que permita apreender a forma como as iniciativas de *e-government* são afectadas pelos diferentes *stakeholders*;
- Compreender o papel do *e-government* enquanto instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas;
- Caracterizar factores decisivos na implementação de *e-government* e na gestão de *stakeholders*;
- Caracterizar os impactos do *e-government* na prioritização de *stakeholders*.

A presente investigação recorre à teoria dos *stakeholders* para relevar a gestão das audiências como factor decisivo do sucesso das iniciativas de *e-government*. Aliás, nas palavras de Vidigal (2008, p. 3) “(...) *as pessoas estão presentes no sujeito e no objecto dos sistemas de informação e são quase sempre esquecidas na amálgama e na promiscuidade tecnológica em que ao mesmo tempo confundimos os processos, a informação e as plataformas (...)*”. Nesta linha de pensamento, reforça-se não ser possível dissociar o *e-government* das pessoas e dos seus interesses.

A teoria dos *stakeholders* representa, no contexto da presente investigação, um recurso através do qual se pretende perspectivar o *e-government*. Não é objecto do presente trabalho incrementar esse constructo.

## 1.4 Organização

A presente dissertação está estruturada em sete capítulos, excluindo a bibliografia e os apêndices.

No primeiro capítulo, denominado INTRODUÇÃO, efectua-se a contextualização da problemática a abordar, enunciam-se as contribuições esperadas como resultado da presente investigação, traçam-se as questões preliminares e os objectivos de investigação. Apresenta-se ainda a organização da dissertação.

No segundo capítulo, intitulado E-GOVERNMENT E GESTÃO PÚBLICA, é feita a caracterização da evolução da gestão pública em Portugal, colocando particular ênfase nas pressões para a mudança, na qualidade e inovação, enquanto impulsores da modernização, bem como na relação entre a gestão pública, o Estado e o poder político.

No segundo capítulo é ainda enquadrado o conceito de *e-government*, bem como vários modelos de maturidade que o pretendem posicionar. Diferencia-se o *e-government* do *e-business* e expressam-se os princípios nucleares da governança pública. Posteriormente, releva-se o *e-government* enquanto potencial instrumento conducente a um novo desenho organizacional e descrevem-se as principais características das estruturas, funcionais, em rede e políticas. Finalmente, neste capítulo, realça-se a interoperabilidade enquanto determinante da comunicação, colocando em segundo plano eventuais diferenças entre sistemas.

No terceiro capítulo, apelidado E-GOVERNMENT E STAKEHOLDERS, atribui-se particular relevo à teoria dos *stakeholders*, enquanto arquétipo potencialmente explicativo do desempenho organizacional. A partir do conceito de *stakeholders* relevam-se alguns dos principais atributos, fundamentais na capacidade de influência do desempenho, entre os quais o poder, a legitimidade e a urgência, enunciados pela “*Stakeholders Salience*”.

No contexto da presente dissertação o conceito de desempenho organizacional é entendido enquanto comportamento esperado pela gestão pública. Traduz assim uma sequência de acções orientadas para eficiência e/ou inclusão, elemento condicionado pela dinâmica de *stakeholders*.

No quarto capítulo, intitulado QUADRO CONCEPTUAL, elabora-se um modelo de investigação baseado num conjunto de proposições desenvolvidas a partir da revisão bibliográfica dos capítulos segundo e terceiro.

No capítulo quinto, denominado MÉTODO, enuncia-se o posicionamento ontológico e epistemológico da investigação. Expressa-se ainda a sequência de procedimentos reflectidos no desenho da investigação. É, finalmente, feita a caracterização das técnicas de investigação utilizadas.

No capítulo sexto, intitulado RESULTADOS, são apresentados os resultados dos estudos de caso e discutidas as evidências empíricas recolhidas. No final do primeiro caso, que traduziu o estudo piloto, é efectuado o ajustamento do modelo enunciado no capítulo quarto, modelo MEGOV.

No capítulo sétimo, CONCLUSÕES, sistematizam-se os resultados e limites da investigação, enunciando ainda as perspectivas de investigação futura.

Os capítulos segundo, terceiro, quarto, quinto e sexto, contêm também uma breve síntese conclusiva de cada capítulo.

## 2 E-government e gestão pública

*“(...) A desburocratização exige que se valorizem e acelerem os processos horizontais e se destruam barreiras de protagonismo e de poder em favor da cidadania... Quando se pedem informações a outros serviços nem sempre se faz da melhor maneira nem se acautela o que já existe em formato digital... Exige-se re-trabalho a centenas ou milhares de funcionários para introduzirem de novo informações já existentes algures, sem qualquer garantia de actualização futura, porque se trata de sistemas não sincronizados e desfasados de um quotidiano capaz de garantir a sua manutenção atempada e contínua... Se não sincronizarmos as diversas fases que compõem um processo de trabalho, quer sejam informatizados ou não, poderemos tornar quase inúteis os investimentos em informática podendo nunca se chegar a quebrar o ciclo vicioso da acumulação das cargas de trabalho nem evitar a triste figura das prescrições (...)”*

Vidigal (2000, p. 344).

Este capítulo apresenta a revisão da literatura, centra-se nos conceitos de *e-government* e de gestão pública, enfatiza a sua multidimensionalidade e enumera as principais definições associadas ao tema.

Pretende-se enunciar os limites e potencial associados ao *e-government*, sem deixar de ter presente a afirmação de Garson (2004, p. 6), *“(...) perhaps the greatest enemies of the e-government at the moment are its own proponents, by claiming more it than realistically can be delivered (...)”*.

Numa perspectiva empírica o desenvolvimento do *e-government* está intimamente dependente da gestão pública, na medida em que traduzirá um dos seus suportes por excelência, trata-se de um meio.

No entanto, enquanto meio, a sua análise não pode imiscuir-se com a avaliação da política ou da própria gestão pública, mas sim centrar-se na sua capacidade em auxiliar a execução e avaliação dessa política e dessa gestão, sob pena de ser usado como um mero escape num processo de desresponsabilização de actores.

O presente capítulo começa por enunciar os conceitos de Administração Pública e de gestão pública, enquadrando-os no tempo e na sociedade.

Posteriormente reforçam-se os conceitos de reforma, modernização, qualidade e inovação, na medida em que são muitas vezes usados para demonstrar a necessidade de mudança, mas nem sempre acautelam a complexidade que os envolve e podem mesmo projectar uma ideia de facilidade e simplicidade que pode não se concretizar, atendendo a múltiplos bloqueios.

É a partir desses bloqueios e constrangimentos que o *e-government* é posicionado, equacionando-se o seu potencial e limitações.

O enquadramento do *e-government* obriga a vincar similaridades e diferenças relativamente a outros conceitos, nomeadamente o *e-business*.

Além disso, são enunciados modelos de maturidade que propõem medir e posicionar o nível de desenvolvimento do *e-government*. Tais modelos apresentam elementos nucleares de uma progressão que nem sempre apresentará as mesmas características.

Seguidamente entra-se no desenho organizacional, enuncia-se o potencial e limitações associados a diferentes tipos de desenho. Com isto torna-se possível a reflexão acerca da definição do papel do *e-government* num processo conducente a um novo desenho organizacional, com potencial para reduzir algumas das disfunções apontadas ao longo do tempo às organizações públicas.

A Administração Pública é o “(...) *produto de um meio social que a gera, reflectindo, necessariamente, as condições de vida reinantes em tal meio* (...)”. Inevitavelmente, reflecte a complexidade de tradições históricas, culturais, convicções filosóficas e ideológicas, é multifacetada, fruto de uma época, reflexo da sociedade onde se integra (Caupers, 1994, p. 119).

No contexto do presente trabalho a Administração Pública é entendida enquanto um conjunto de organizações ligadas ao Governo através de controlo hierárquico, directo ou indirecto, entendendo-se por controlo indirecto o que resulta da esfera dos poderes de superintendência. A gestão pública é perspectivada enquanto um conjunto de actividades de planeamento, organização, direcção e controle, exercidas nessas organizações.

Assume-se como ponto de partida um panorama clássico, ancorado a uma esfera eminentemente jurídica, em que a Administração Pública é perspectivada enquanto possuidora de um sentido orgânico e de um sentido material.

Enquanto no primeiro caso a Administração Pública é entendida como o sistema de órgãos, serviços, agentes do Estado e demais entidades públicas que visam a satisfação das necessidades colectivas, no segundo caso a Administração Pública é entendida como a actividade desenvolvida pelos órgãos, serviços e agentes que consubstanciam o sentido orgânico.

Independentemente disso, estabelecer fronteiras na Administração Pública é cada vez mais uma tarefa complexa, na medida em que essas fronteiras tendem a ser cada vez mais ténues. Por exemplo, o âmbito de aplicação territorial, a subordinação hierárquica, a autonomia ou qualquer outro critério, revelam-se circunscritos a uma parcela diminuta das dinâmicas de reorganização da Administração Pública, nas sociedades actuais.

A subordinação hierárquica constitui o elemento fulcral de diferenciação entre Administração Directa e Indirecta. No entanto a subordinação hierárquica ao Governo,



característica da Administração Directa, e o poder de superintendência e tutela, característico da Administração Indirecta, tendem a esbater-se e a imiscuir-se.

Por outro lado o desenvolvimento da logística e das TICs estreitam as fronteiras baseadas na competência territorial, factor nuclear na diferenciação entre serviços centrais e serviços periféricos, os primeiros com competência em todo o território nacional, contrariamente aos segundos.

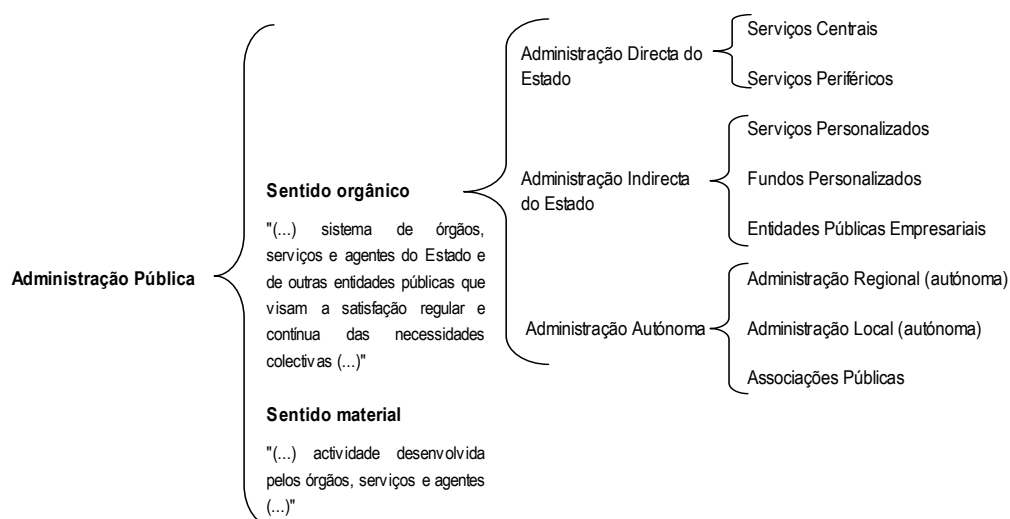
Já no que respeita às entidades públicas detentoras e personalidade jurídica e autonomia, entidades que consubstanciam a Administração Indirecta do Estado, tendem cada vez mais a ser obrigadas a um rígido padrão de resposta. Factor que, associado a essa mesma autonomia, tem como principal propósito permitir uma maior responsabilização dos seus dirigentes.

Tal realidade encobre um propósito nem sempre indubitável, dado ser, por excelência, uma forma de controlar as organizações a partir do exterior. Situação que em última análise torna a autonomia falaciosa (Mintzberg, 1995).

A Administração Autónoma, distinta dos institutos que compõem a Administração Indirecta, independentemente do seu nível de autonomia, concretamente, a Administração Regional (autónoma), a Administração Local (autónoma) e as Associações Públicas, tendem a seguir uma matriz organizacional similar à Administração Directa, embora aqui a natureza territorial continue a ser um factor de diferenciação, principalmente nos dois primeiros casos.

A figura seguinte enuncia a divisão tradicional da Administração Pública.

*Figura 1 – Dimensões da Administração Pública*



Fonte: Adaptado de [www.dgaep.pt](http://www.dgaep.pt) (05-04-2008).

O que se referiu não esgota o facto que, em última análise, a Administração Regional e a Administração Local continuarão a ter sempre a proximidade física dos seus cidadãos enquanto premissa fundamental do seu funcionamento.

Em qualquer situação e independentemente do enquadramento de qualquer organização pública no esquema anterior, a sociedade em geral parece relativamente unânime em reclamar mais e melhores serviços, menor consumo de recursos, mais transparência e, em última análise, mais eficiência e mais inclusão, situação que adiante se verificará poder ser de difícil compatibilização.

No que respeita a muitos dos serviços que compõem a Administração directa, começa a ser difícil encontrar fundamentos para a sua não centralização, a não ser os decorrentes do emprego público criado localmente e os decorrentes das limitações na utilização das TICs.

No domínio do emprego criado localmente, tal situação poderá reflectir um problema de desequilíbrios territoriais que a utilização do *e-government* pode até acentuar. No entanto nada obriga a que a centralização seja feita num mesmo local e para todos os serviços, a não ser uma decisão de âmbito estritamente político.

Em qualquer caso o enquadramento que acabou de se fazer é relevante para permitir perceber a amplitude da Administração Pública, situação que condicionará a complexidade da sua gestão, bem como de todos os instrumentos que a suportem, nomeadamente o *e-government*.

## 2.1 Gestão Pública: evolução, limites e desafios

A gestão pública surge como reflexo da indissociável relação entre a Administração Pública e Estado. Qualquer modificação num dos elementos terá repercussões no outro.

Segundo Canotilho (2000) a tragédia do Estado resulta do paradoxo desse mesmo Estado ser vítima do seu próprio sucesso. Até mesmo a passagem do Estado Providência para o Estado Regulador está intimamente ligada à ideia de mudança de um modelo burocrático para um modelo de Nova Gestão Pública – NGP –, este último de carácter gestionário, atracado aos modelos de gestão privados, perspectivado enquanto instrumento capaz de esbater situações de ineficiência das organizações públicas, assumido como capaz de forçar o Estado a produzir mais e/ou melhores serviços.

Tal situação não pode esbater o facto das preocupações do Estado possuírem um valor relativo, circunstancial, reflexo da interacção de um conjunto de variáveis num dado enquadramento temporal.

Ao longo da história, a definição daquilo que deve ser o nível de intervenção do Estado e a resposta acerca de qual deve ser o seu papel na sociedade está bastante distante de consensos.

Entre o “mais Estado”, “menos Estado” ou, numa posição extremada, “nenhum Estado”, será difícil não reconhecer o que o Estado de Direito contribuiu para a redução da violência, assegurando direitos, liberdades e garantias, num nível bastante superior ao de qualquer outro modelo (Canotilho, 2000).

O Estado Providência, além de representar um Estado de Direito, é mais amplo, na medida em que não tem como adversária apenas a violência física, tem também como adversária a violência que decorre da pobreza e da ignorância (Canotilho, 2000).

A dinâmica do Estado modificou-se no tempo, criando novos problemas e impondo novos meios e bases de poder. No entanto, tal também não significa a impossibilidade de convivência mútua entre itens, num mesmo momento.

*Tabela 1 – Estado: problemas, meios e bases de poder*

Séculos	Problemas nucleares	Meios	Bases de Poder
15-17	Violência	Poder/força	Exército
18-19	Pobreza	Direito	Sanções e recompensas
19-20	Pobreza	Dinheiro	Receitas
20-21	Ignorância	Informação	Conhecimento

Fonte: Adaptado de Canotilho (2000).

A abordagem da gestão pública reflecte o entendimento acerca do papel do Estado numa dada sociedade e não pode ser feita sem ter em conta o papel desempenhado, em particular, pelo direito administrativo.

A afirmação do Estado de Direito, nomeadamente após a revolução francesa, marca a orientação para a intervenção mínima do Estado e, na Europa, reforça a análise jurídica da Administração Pública, em detrimento da gestionária. Tal situação foi diferente no EUA, em que as preocupações gestionárias se manifestaram muito mais cedo. Aponta-se o ano de 1887, nomeadamente, com a publicação do artigo denominado *The Study of Public Administration*, elaborado por W. Wilson, enquanto marco do nascimento daquilo que actualmente se designa por gestão pública (Rocha, 1991).

Em Portugal, apenas em 1960 Marcelo Caetano dá um impulso significativo na autonomia das ciências administrativas face ao direito administrativo e em 1978 é criada a *Revista de Administração Pública* (Rocha, 1991).

Em qualquer caso, Rocha (1991) refere que não existe em Portugal uma história sistemática da Administração Pública. Refere ainda que, numa perspectiva histórica, a sociedade e o país estruturaram-se a partir da acção da Administração Central, com base num sistema em que o estatuto social, a hierarquia e favor real se constituíam como matriz de sustentação de toda a vida colectiva.

Já Araújo (2002) refere que, em Portugal, o sistema administrativo foi extremamente constrangido pela ditadura e, por isso, quase exclusivamente fundeado numa abordagem legalista. Por exemplo, numa situação de despotismo, qualquer crítica, independentemente da sua

natureza, até eventualmente construtiva, corre o risco de uma interpretação dúbia, passível de ser penalizada pelo sistema vigente.

Assim, em Portugal, constata-se a existência de um período em que a gestão pública pura e simplesmente não era questionada. Toda a Administração Pública se suportava numa lógica de mera subserviência ao poder político vigente. Nestas condições, termos como a eficiência, a eficácia ou a integração, estavam distantes do léxico diário.

No período da ditadura, quem tinha algo a perder, nomeadamente a maioria das elites intelectuais, não corria o risco de ser acusada de crime contra o Estado, situação que implicou a ausência de estudos sistemáticos neste domínio e que apenas começou a ser alterada na década de setenta, após a revolução democrática, nomeadamente após intervenção de académicos estrangeiros (Araújo, 2002).

Após a revolução de Abril de 1974 o sistema administrativo permaneceu quase inalterado, e foi utilizado como instrumento conducente ao reforço das posições dos diversos partidos nos domínios político e administrativo. A revolução acarretou uma aparente alteração do centro de interesse da elaboração das políticas do sistema administrativo, consubstanciando uma oportunidade para os dirigentes reforçarem os seus direitos, baseados na filiação nos partidos políticos (Araújo, 2002). Para este autor, esta situação terá limitado a implementação de reformas que dificilmente podiam ser compatibilizadas com a inexistência de rupturas no domínio administrativo.

Tal não significa que não tenham existido mudanças significativas na Administração Pública ao longo do tempo. A inclusão de retornados das ex-colónias, a consolidação do Estado de Direito, a integração na actual UE, é parte de uma lista de exemplos de alterações significativas na Administração Pública dos últimos 30 anos, cujo reconhecimento se afigura consensual (Carapeto e Fonseca, 2006).

No entanto, também não significa que tais mudanças afastassem decisivamente velhos hábitos e práticas, entre os quais os relacionados com as disfunções organizacionais, usualmente apelidadas de “burocracia”.

Durante a ditadura, particularmente com Salazar, a lei e a ordem constituíam os pilares basilares de toda a Administração Pública. Por outro lado, as similaridades entre a Administração Pública e a Igreja constituíram um exemplo de simbiose, sendo que a última atribui particular relevo à tradição da lei natural, defende o controlo e direcção centralizados (Araújo, 2002). Baseia-se assim numa hierarquia e ordem natural da sociedade.

No que concerne ao relacionamento entre Administração Pública e sociedade facto é que, tradicionalmente, verte uma relação desequilibrada, na medida em que sempre esteve distante de uma relação de parceria, tendo sido sempre perspectivada enquanto mero instrumento de poder. Durante o regime ditatorial os diferentes interesses da sociedade tinham uma dimensão

corporativista, não competitiva, sendo que tais corporações tinham um impacto diminuto ou mesmo quimérico, nas políticas públicas (Araújo, 2002). Em última análise eram um simples instrumento de tentativa de legitimação do poder instituído.

O formalismo característico do modelo burocrático e mecanicista, fundeado na perspectiva legalista, não desapareceu após a revolução de Abril de 1974, pelo contrário. Em situações de vazio de poder, com a manifestação de alguns abusos de liberdade individual, o controlo assume um papel de maior relevância e cria uma dinâmica de maior dependência do formalismo enquanto tentativa de limitar tais abusos. Também por isso, a lacuna entre os cidadãos e Administração Pública tem sido atenuada ao longo dos anos, embora muitos dos problemas ainda persistam, situação que provoca nos cidadãos portugueses a visão típica do funcionário público enquanto inimigo, controlador, autoritário e arrogante, cujo propósito está longe de ser o de ajudar (Araújo, 2002).

Num plano internacional, o fim da “era dourada” da economia marca um ponto de viragem que mais tarde, particularmente nos finais da década de oitenta, a queda dos regimes comunistas veio reforçar. Caupers (1994) vinca o facto da relação entre cidadãos e a Administração Pública reflectir progressivamente um maior nível de ambiguidade à medida que se assume a inviabilidade do Estado Providência. Situação que à partida implicaria uma redução da intervenção do Estado. Paradoxalmente os cidadãos reclamam menos intervenção do Estado mas, simultaneamente, mais e melhores serviços.

A tentativa de resposta à dinâmica enunciada no parágrafo precedente surge, entre outras formas, através do Estado Regulador.

A passagem do Estado Providência, suportado na hierarquia, para o Estado Regulador, suportado no contrato, traduz uma modificação de foco, de produtor para adjudicatário, situação que não está isenta de problemas, nomeadamente (Canotilho, 2000; Araújo, 2000):

- Aumento de assimetrias de informação, na medida em que o regulador tende a ficar dependente das informações da entidade controlada, dificultando a tomada de decisões sequenciais e flexíveis o bastante para se adaptar à dinâmica ambiental;
- Dificuldades de harmonização da concorrência, por exemplo, quando existe o aumento da curva de experiência de um dado fornecedor e isso lhe permite a obtenção de uma vantagem perante os demais, ou quando o reduzido número de concorrentes potencia comportamentos oportunisticos e a fixação de preços predadores;
- Dificuldades de distribuição de competências;
- Dificuldade de controlo, em parte, consequência das anteriores;

- Limitações relacionadas com a justiça e equidade, que a regulação não consegue ultrapassar, nomeadamente em situações em que as transacções não podem basear-se estritamente no cálculo económico e obrigam a um envolvimento quase moral entre as partes.

Mcaulay, Doherty e Keval (2002) ao estudarem os benefícios e os riscos da subcontratação, relevam, ao nível dos riscos, a limitação da gestão activa do fornecedor e a limitação para exigibilidade, naquilo que intitulam de “*lack of exibility*”. Já ao nível dos benefícios consideram a redução da força de trabalho e de custos, bem como o aumento da eficiência, enquanto elementos preponderantes.

Face aos constrangimentos enunciados, a controvérsia associada ao entendimento acerca de qual deve ser o desenho organizacional capaz de suportar as actividades do Estado encontra-se longe de constituir matéria arrumada.

O legado dos clássicos, nomeadamente de Adan Smith e Max Weber, aponta a especialização e a divisão do trabalho, enquanto fundamentos primordiais do desenho organizacional (Araújo, 2000). Este legado está bem patente na Administração Pública.

Contudo, quanto maior for essa especialização e divisão, mais necessária se torna a coordenação, sob pena de se aumentar a complexidade organizacional e se perspectivar as organizações apenas a partir de funções, renegando para segundo plano a gestão orientada a processos.

Independentemente destas múltiplas vicissitudes, a hierarquia e os contratos são as duas formas de coordenação de actividades com maior nível de aceitação numa sociedade democrática, consubstanciando duas realidades cuja convivência nem sempre será pacífica.

A gestão suportada em contratos obriga a uma capacidade de planeamento bastante elevada, muitas vezes bem maior que aquela que os dirigentes públicos possuem, face às limitações de informação e à complexidade que envolve os processos de tomada de decisão.

Um contrato será tanto melhor quanto maior o conhecimento daquilo que se quer antes de se contratar. Esta questão afigura-se crucial, particularmente porque a capacidade de influência política fica muitas vezes restringida ao momento em que o contrato é celebrado (Rodrigues, 2000). Esta situação constitui um dos principais motivos para que o prazo dos contratos deva ser o mais curto possível.

Por outro lado, os contratos não só não afastam os problemas decorrentes da possibilidade de corrupção como podem mesmo aumentá-los (Araújo, 2000).

A transparência é condição para minimizar as possibilidades de corrupção. O aumento do envolvimento dos cidadãos na resolução dos seus problemas comuns é assumido como factor de cidadania, condição de transparência, isto nas sociedades democráticas. Tal não é dissociável de

maior produção e consumo de informação, contexto no qual o *e-government* assume importância primordial.

O papel dos gestores públicos, e mesmo dos políticos, não pode alhear-se da necessidade de construir uma sólida identidade organizacional, orientada para o desenvolvimento permanente de uma imagem favorável, situação que passa pela maximização das oportunidades decorrentes da exploração das novas redes de comunicação (Zorrinho e Moura, 2000).

No entanto, os riscos da gestão do sector público impõem que se tenha sempre presente o facto das organizações públicas serem obrigadas a desenvolver processos de tomada de decisão com autoridade dividida, de existir uma significativa regulamentação no domínio dos processos conducentes a aquisições e da definição de políticas no domínio da informação ser muitas vezes fraca e ambígua, independentemente da Administração Pública representar o maior repositório de informação do país (Zorrinho e Moura, 2000).

A divisão da autoridade, por um lado, limita possíveis abusos, restringe a utilização indevida do poder. Por outro lado limita a responsabilização dos agentes envolvidos. Acresce ainda um terceiro argumento que traduz a necessidade de um Estado de Direito se suportar em legislação, legislação essa, nem sempre orientada para a resolução operacional de problemas, ou não fosse o processo legislativo geral e abstracto.

Os interesses divergentes tendem a ser reflectidos pelo poder político na legislação. A legislação além de procurar sustentar efectivamente um Estado de Direito, ao delimitar direitos e deveres é, também, uma das principais fontes de disfunções da burocracia. Vidigal (2000, p. 340) refere estimar-se que “(...) *mais de 80% dos custos de informatização estatal se dirigem a resolver situações de excepção duma legislação mal concebida, vulnerável a lobbies e que persiste em não ter em conta as oportunidades tecnológicas (...)*”.

A clarificação de papéis dos múltiplos actores públicos é condição para a transparência das organizações públicas e constitui-se como um antídoto, por excelência, para esbater ou eliminar as disfunções da burocracia. Tal situação acarreta também maior nível de responsabilização dos agentes.

Tais situações não permitem o esquecimento do facto da Administração Pública viver o dilema decorrente da obrigação de procurar “*agradar a todos*”. A legislação é frequentemente vaga, resultado de um processo negocial que tentou agradar o mais possível e a um maior número possível de interesses. Limita-se a transferir os problemas para os profissionais que terão a obrigação de a executar, ignorando os procedimentos necessários e os constrangimentos que lhe estão associados (Antunes, 2002).

As razões enunciadas motivam ainda o desenvolvimento de um paradoxo resultante de uma sistemática necessidade de existir um tratamento igual para situações com idênticas

características, tratamento efectuado por diferentes funcionários, com cargas de trabalho díspares e com padrões de resposta nem sempre objectivamente definidos.

Cargas de trabalho díspares, com padrões de resposta não objectivamente definidos, poderão ainda acarretar redundância de procedimentos, ambiguidade nas métricas, na avaliação de desempenho e, conseqüentemente, no reconhecimento do mérito. Tal poderá constituir terreno fértil para centrar actuações na transferência de problemas e não na resolução efectiva desses problemas, quanto mais não seja pela crença de impotência de resolução que poderá ser desencadeada.

### **2.1.1 Pressões para a mudança**

Dois factores assumem particular importância na pressão para mudar a Administração Pública, nomeadamente, a globalização e as TICs. A influência recíproca entre globalização, TICs e Administração Pública, constitui um processo dinâmico, sendo, em última análise, fundamentais no desenvolvimento de uma sociedade (Araújo, 2002).

Contudo esse processo acarreta a mutação de um ambiente estável para um ambiente instável. Qualquer organização burocrática, Weberiana, tem enormes dificuldades em lidar com a turbulência decorrente da instabilidade ambiental. Por outro lado, a sociedade e o sistema político impõem a estabilidade enquanto requisito ao bom funcionamento colectivo (Araújo, 2002). Esta situação traduz um embaraço para os governos, fonte de dilemas e conflitos, face a múltiplos interesses em competição.

Facto é que a natureza das pressões para a mudança é múltipla. Consubstanciando uma dimensão social, política, financeira, entre outras. A este propósito Araújo (2002) acentua a internacionalização dos mercados industriais e financeiros, o aumento do processo de regulação, nomeadamente ao nível da actual UE, o aumento do ritmo de mudança de ambientes políticos, a evolução e mudança tecnológica e o descontentamento relativo ao desempenho do sector público, entre outros factores.

No caso português, a entrada na actual UE reforçou celeumas decorrentes das disfunções da Administração Pública, situação conducente ao aumento da pressão para as reformas (Araújo, 2002). Algumas mudanças resultam de imposições alicerçadas no direito comunitário.

Por outro lado, em Portugal, a revolução de Abril de 1974 acarretou também um significativo aumento do acesso ao ensino, situação cujos reflexos visíveis são acentuados a partir da década de noventa. Uma população mais esclarecida tenderá a tornar-se mais exigente relativamente à utilização de recursos financeiros que lhe são arrebatados.

Segundo Araújo (2002), em 1968, em Portugal, o número de funcionários públicos era de 196 755. Em 1999 o número de funcionários públicos era de 682 614. Assim, em 31 anos a Administração Pública teve um crescimento de 346,94% no seu número de funcionários. Tenha-



se ainda em conta que estes números não reflectem as situações de não funcionários, independentemente das múltiplas formas de contratação adoptadas. Também não são consideradas as prestações de serviços cuja independência até poderá ser questionada.

Por outro lado, actualmente em Portugal, a crise do Estado Providência assume uma proporção significativa, particularmente como resultado de uma estrutura demográfica desequilibrada, com uma população a tender para o envelhecimento, com um significativo aumento da esperança de vida e uma baixa taxa de natalidade. Mendes (2004) argumenta que a população tende a ser cada vez mais longeva e não fecunda. Necessariamente os impactos do desequilíbrio demográfico, para serem atenuados, não se compadecem com uma Administração Pública ineficiente, redundante e extemporânea nas decisões que toma.

A relação demográfica entre activos e inactivos, por um lado, coloca em causa a protecção social das gerações vindouras, por outro não estimula activamente o reforço da natalidade, na actualidade. Facto é que a demografia constitui uma significativa condicionante da Administração Pública (Caupers, 1994).

À medida em que se reduzem as possibilidades de diferimento dos custos resultantes dos problemas demográficos e ao não se encontrar alternativa de equilíbrio orçamental através da receita, resta o controlo da despesa. Esse controlo impõe um aumento cada vez mais acentuado da eficiência e eficácia da Administração Pública, assumindo-se como um foco de pressão, elemento decisivo para potenciais reformas e para a modernização.

O conceito de reforma e o conceito de modernização são muitas vezes sobrepostos, na medida em que são complementares, mas não são necessariamente sinónimos. A reforma apresenta um enfoque estruturante, profundo, implica uma mudança significativa.

A modernização da administração pública está intimamente ligada à questão como actuar enquanto a reforma se posiciona essencialmente na questão onde actuar. Na sua essência modernizar implica a actualização de métodos e procedimentos com vista a conseguir o melhor alinhamento entre uma dada organização e as suas necessidades de produção, ainda que essa organização se limite a produzir informação. Já no que concerne à reforma ela está intimamente relacionada com o entendimento acerca do papel do Estado numa sociedade, nomeadamente com a dimensão e estrutura do sector público e com o nível de regulamentação das múltiplas actividades duma sociedade (Rodrigues, 2000).

Em qualquer caso uma reforma não pode ser “(...) *uma solução de emergência* (...)” ou uma iniciativa pontual, resultado de uma visão isolada, redutora e decidida a fazer prevalecer uma só perspectiva. Não dispensa o planeamento, nem traduz um mero “(...) *somatório de relatórios* (...)”. Também não será o simples resultado de um esforço puramente tecnocrático, independentemente da sua maior ou menor dimensão. Fazer uma reforma “(...) *é partir de uma ambição para outra ambição* (...)”, requer mudança, alteração de forma (Rodrigues, 2000, p.

327). Implica vincar um destino passível de descrever e de avaliar, determinar um foco bem definido relativamente à questão onde actuar. Dito de outra forma o conceito de reforma é sustentado numa dimensão estratégica, contrariamente ao de modernização que se sustenta numa dimensão táctica e operacional.

Em qualquer caso, o efectivo sucesso, quer das reformas, quer da modernização administrativa, impõe que os problemas sejam efectivamente resolvidos em detrimento da adopção de esquemas mais ou menos sofisticados para os encobrir, para os evitar ou para os transferir. A dinâmica de *stakeholders* condicionará sempre o sucesso das medidas adoptadas.

Facto é que a grande maioria dos cidadãos possuem, permanentemente, ideias conclusivas relativamente àquilo que consideram ser os serviços públicos ideais e são até capazes de enumerar, com facilidade e absoluta convicção, um conjunto de modificações que entendem dever ocorrer com relativa urgência nas organizações públicas (Rodrigues, 2000).

Tal situação consubstancia um terreno fértil para o discurso político, na medida em que a reforma e a modernização administrativa, constituem o âmago de uma parte significativa desse discurso, procurando assim uma atitude assertiva face às expectativas dos eleitores.

Essa situação consubstancia também um bloqueio à realização de uma reforma efectiva. Conforme refere Vidigal (2000, p. 343), no domínio da utilização das TICs, “(...) *muitas das iniciativas têm tido um ciclo de vida independente numa tentativa de apagar o passado recente e reinventar tudo de novo com o passar das legislaturas políticas. Ninguém pode ignorar a importância dos ciclos políticos e os riscos de sobrevivência que podem correr os projectos mais carregados de simbolismo e visibilidade..., a modernização e a reforma administrativa não se pode confundir com cada um dos ciclos legislativos, tem que haver em relação a esta matéria uma atitude de Estado, menos partidária e seriamente mais orientada para o serviço público. (...)*”.

Em última análise a elevação sistemática das expectativas dos cidadãos, relativamente aos serviços públicos que lhe são prestados, traduz um enorme foco de pressão para a mudança nas organizações públicas, chegando a ter uma dimensão utópica, centrada unicamente nos resultados, sem noção da exequibilidade dos meios, resultado de uma procura constante de legitimação política.

Necessariamente, a satisfação de um qualquer consumidor decresce sempre que a utilidade se mantém constante, ou mesmo crescendo, quando as expectativas crescem a um ritmo superior, comparativamente ao ritmo de crescimento dessa mesma utilidade (Helfer e Orsoni, 1996).

Nesta ordem de ideias as necessidades de legitimação do poder político tornam a problemática associada à reforma e à modernização da Administração Pública uma constante do discurso político, dado tratar-se de uma necessidade da sociedade em geral, e independentemente do maior ou menor progresso que seja conseguido ao longo do tempo.

O discurso político, por seu lado, pode oscilar entre a realidade e o sonho, face à sucessão de ciclos e à diversidade de interesses em competição, alguns contraditórios.

### 2.1.2 Qualidade e inovação

A passagem de uma Administração enquanto poder público para uma Administração enquanto serviço público não é passível de ser feita por mera deliberação. O sistema administrativo português de raiz legalista, fundado nas premissas do sistema Napoleónico, consolidado durante décadas, não desenvolveu o hábito de ser permanentemente questionado, de orientar esforços para uma procura sistemática da melhoria de processos (Araújo, 2002). Conceitos como participação e transparência são muitas vezes perspectivados como intromissão e tentativa de aproveitamento próprio, sem que seja muitas vezes possível, à Administração Pública, verificar factualmente até que ponto tal corresponde à realidade, ou não.

Face ao exposto, a passagem do cidadão seguidor para o cidadão interventor é árdua e demorada.

Em qualquer organização, sem constituir as organizações públicas excepção, o grau de aceitação da mudança reflecte o seu nível de flexibilidade e obriga a combinar a pró-actividade com a reactividade. Esta necessidade primacial não deixa de requerer que a primeira seja maximizada e a segunda minimizada.

O grande respeito pelo “Ovo de Colombo” da gestão, pública ou privada, resulta da necessidade de conseguir manter o equilíbrio entre coesão e flexibilidade, relevando permanentemente a identidade da organização e uma comunicação permanente (Zorrinho, 1994). Tal situação torna-se mais inquietante à medida que o dinamismo ambiental aumenta.

Também por essa razão, a relação entre o uno e o múltiplo traduz um dos principais desafios à qualidade na Administração Pública, na sua perspectiva macro organizacional, problema que a NGP, só por si, dificilmente conseguirá ultrapassar. Conciliar a coesão e a flexibilidade será tão mais difícil quanto maior for a dimensão de uma organização, principalmente no que respeita ao número de pessoas envolvidas e à sua heterogeneidade cultural e/ou formativa, funcional, entre outros possíveis elementos amplificadores da diversidade.

Acresce o facto que há serviços públicos que não têm um perfil de clientes/utentes homogéneo ou, pelo menos, tal perfil será mais heterogéneo comparativamente àquele que pode ser esperado numa empresa privada (Magalhães de Carvalho, 2008)<sup>6</sup>. Se outra razão não se encontrar, a segmentação é uma escolha das organizações privadas que as organizações públicas

---

<sup>6</sup> Aliás, inexistência de um perfil de clientes/utentes homogéneos e a tendência para identificar o serviço em detrimento da pessoa que efectua o atendimento, são duas das conclusões do trabalho desta investigadora ao estudar a qualidade do serviço público nas Lojas do Cidadão.

podem não ter, tal como também poderão não ter a possibilidade de afastar clientes/utentes não lucrativos ou mesmo problemáticos, independentemente do fundamento.

A utilização da informação assume capital importância logo na delimitação dos padrões de resposta da Administração Pública. A multiplicidade de interesses pode tornar a qualidade da resposta dos serviços públicos ambígua. Em última análise, o conceito de qualidade, entendido enquanto adequação ao uso, só é possível ser operacionalizado após definição dos requisitos dessa mesma qualidade. Também por isso, a diversidade de realidades que constituem as organizações públicas torna a definição das variáveis que determinam a “adequação ao uso”, algo complexo e multidimensional.

Tal não significa que a qualidade e a inovação não devam traduzir o ponto de partida para reformar e/ou modernizar os serviços públicos, pelo contrário. Significa apenas que tal reforma ou modernização impõem a referência concreta, operacional, dos elementos que consubstanciam a qualidade e a inovação, situação nem sempre fácil ou desejada por todos.

Os esforços para o desenvolvimento da qualidade dos serviços públicos têm constituído objecto de preocupação, nomeadamente na UE, situação que leva a que ferramenta *Common Assessment Framework* – CAF seja um exemplo alinhado com essa inquietude.

Tal ferramenta foi desenvolvida a partir das orientações do grupo de trabalho intitulado *Innovative Public Services Group* e do centro de recursos do *European Institute of Public Administration*, constituindo-se enquanto um dos referenciais mais divulgados desta área.

Em Portugal cabe actualmente à Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público a dinamização, coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas no âmbito deste modelo.<sup>7</sup>

A CAF procura reforçar as preocupações com a qualidade nos serviços públicos a partir das premissas do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* – EFQM – e de um modelo desenvolvido numa Universidade Alemã – a *Speyer* (Carapeto e Fonseca, 2006).

A existência de lideranças efectivamente concentradas na estratégia, no planeamento, nas pessoas, nas parcerias, nos recursos e nos processos, constitui a base do modelo CAF, modelo centrado na autoavaliação do desempenho das organizações europeias do sector público, aportado em técnicas de Gestão da Qualidade Total (Ehrenberg, 1994; Anschutz, 1995; Carapeto e Fonseca, 2006; Lenka e Suar, 2008).

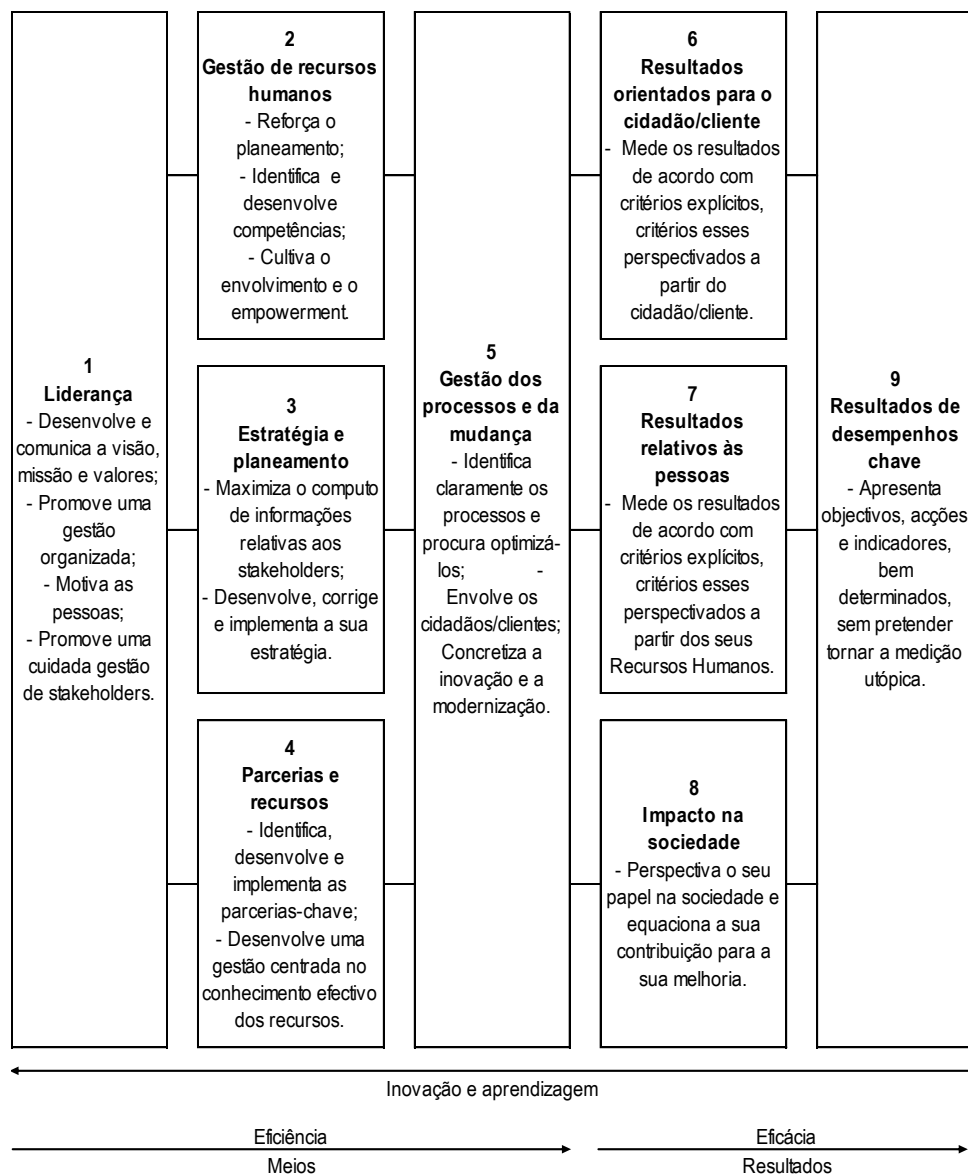
O principal propósito do modelo CAF é a autoavaliação das organizações públicas ou serviços que a aplicam, independentemente das características de base dessas organizações ou

---

<sup>7</sup> Disponível em [www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt), a 05-04-2008.

serviços. Procura conduzir as organizações a uma efectiva mudança de desempenho, tentando incentivá-las a procurar permanentemente a inovação. A figura-se seguinte enuncia o modelo.

Figura 2 – Common Assessment Framework – CAF



Fonte: Adaptado de Carapeto e Fonseca (2006).

Independentemente do que se referiu, uma das principais limitações deste modelo resulta do facto de qualquer autoavaliação ter sempre um elevado nível de subjectividade, para além de obrigar à existência de uma cultura organizacional propícia ao seu cultivo, situação que nem sempre existe, pelo contrário (Ehrenberg, 1994; Anschutz, 1995; Carapeto e Fonseca, 2006; Lenka e Suar, 2008).

O modelo CAF reflecte a filosofia de Gestão da Qualidade Total. Esta filosofia procura evitar a existência de lacunas que possam minar a satisfação dos intervenientes, procurando que

todos os funcionários orientem esforços para preencher essas lacunas (Cordeiro, 2004). O facto de assumir que todos os funcionários possam orientar os seus esforços num mesmo sentido atribui uma dimensão quimérica a este modelo.

Carapeto e Fonseca (2006) referem que o modelo CAF se constitui como uma enorme oportunidade para permitir que uma dada organização possa aprender mais sobre si própria, ao assumir múltiplos elementos, nomeadamente:

- Uma avaliação baseada em evidências ou factos;
- Uma forma de conseguir consistência na direcção e reforço de consensos acerca das necessidades a satisfazer;
- Uma ocasião para identificar e medir o progresso no tempo;
- Uma efectiva consciencialização da ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e os meios que lhe dão suporte;
- Um meio para motivar e envolver colaboradores, comprometendo-os com o processo de melhoria;
- Uma oportunidade para trocar experiências e questionar hábitos, promover e partilhar práticas.

Numa perspectiva estritamente conceptual, a ferramenta CAF apresenta um conjunto de medidas que, se forem usadas e não desvirtuadas, obrigam efectivamente a mudanças significativas nos serviços públicos. O seu principal problema está no facto das suas principais virtudes serem simultaneamente as suas grandes limitações. Vejamos:

- Nem sempre a avaliação, particularmente a que é feita a serviços se baseia em factos. Muitas vezes baseia-se em emoções e expectativas, na medida em que essas emoções são também reflectidas no grau de satisfação dos serviços;
- Nem sempre as organizações públicas possuem um sistema de informação suficientemente amadurecido para registar formalmente o progresso e nem sempre os padrões desse progresso são relativamente estáveis no tempo;
- Os resultados são sempre o reflexo de algum interesse. Nem todos os interesses podem ser atendidos e podem existir *stakeholders* a quem não convém que seja efectuada uma relação frontal entre resultados e meios;
- Aquilo que motiva uns pode não motivar os outros. Além disso, trocar experiências e questionar hábitos apresenta um enorme potencial de ameaça aos interesses instalados. Por isso o CAF dificilmente conseguirá alavancar efectivamente a mudança sem impactos na dinâmica de *stakeholders*.

Ao se afirmar que o CAF impõe vontade de melhorar a organização, transparência nos objectivos, envolvimento, rigor e honestidade do pessoal, está-se a subestimar as seguintes situações:

- Numa organização, pública ou privada, normalmente, quem mais deseja a mudança é quem mais se sente desconfortável com a situação vivida num dado momento. Se existe desconforto poderá ser porque quem o possui não apresenta poder que lhe permita rapidamente alterar essa situação;
- Normalmente uma pessoa, em qualquer organização, tenderá a ser mais transparente nos objectivos se não sentir que perde com essa situação. Se tiver algo a perder tenderá a adoptar um comportamento defensivo face ao que considera ser uma ameaça;
- Nem todas as pessoas possuem rigor e honestidade pessoal nos seus comportamentos. A ética é um normativo desejável mas não significa que seja uma constante. Mesmo quando uma mudança puder acarretar uma perda individual mínima e trazer consigo avultados ganhos colectivos, por parte de um indivíduo, poderá ser ponderada apenas a perda.

Conforme refere Cordeiro (2004) os problemas de implementação da Gestão da Qualidade Total, foram uma das principais razões para que ela comesse a ser colocada em segundo plano, nomeadamente na década de noventa, nas organizações privadas. O CAF, aplicável às organizações públicas, reflecte também muitos dos problemas associados à implementação da Gestão da Qualidade Total, na qual se baseia.

Em qualquer caso a qualidade deverá traduzir não só a adequação ao uso, estritamente baseada na perspectiva do cliente ou utente mas, acima de tudo, deverá traduzir a maximização das satisfação do maior número de intervenientes num dado processo, utentes, funcionários, fornecedores, entre outros. Dessa forma apaziguará o maior número de *stakeholders*.

Se tivermos em conta o óptimo de Pareto, qualquer processo que aumente a satisfação de um interveniente sem piorar os demais criará valor adicional para pelo menos uma das partes. No entanto este primado nem sempre é possível de aplicar.

Assume-se que a inovação não é sinónimo de simples novidade ou de moda, na medida em que não será dissociável da criação de valor. Neste sentido não pode existir inovação sem criação de valor. Tal não afasta a questão: valor para quem? Neste contexto para o maior número possível de *stakeholders*, assumimos.

Considere-se ainda que não é possível avaliar a criação de valor sem a definição clara de um padrão de medida objectivamente verificável, independentemente desse padrão ser consensual, ou não.

Importa também ponderar que o entendimento dos elementos determinantes da qualidade dos serviços públicos não é estático e implica moldagem. A avaliação da moldagem é sempre o resultado de um conjunto de pressupostos. Caupers (1994) apresenta quatro elementos, entendidos determinantes na moldagem da Administração Pública: a eficiência; a importância relativa do indivíduo e da colectividade; a concepção conciliadora e/ou conflitual das relações sociais; o envolvimento dos cidadãos na resolução de problemas colectivos.

Um maior nível de desenvolvimento de uma sociedade implicará um maior grau de preocupação com a utilização de meios, logo atribuirá maior importância à eficiência, comparativamente a uma sociedade menos desenvolvida. Em qualquer caso um desempenho traduzirá sempre um posicionamento face àquilo que for tido como um referencial – ou seja, à qualidade, à “adequação ao uso”.

Em todo o caso o *e-government* pode constituir-se como um catalisador da qualidade se ajudar a permitir uma responsabilização efectiva dos diferentes actores, actividades e tempos de resposta, conseguindo projectar no cidadão comum a visão de processo que, muitas vezes, ele não tem.

A informação, enquanto redutora da incerteza, é fundamental na produção de bens mas ainda o é mais na produção de serviços. Tenha-se em conta que a maioria da produção da Administração Pública consiste em serviços, não em bens.

A qualidade dos serviços públicos está assim também ligada a um outro conceito ambíguo – o de serviço público. A definição do conceito de serviço, ao qual o serviço público não escapa, é muitas vezes difícil, resultado das características que os serviços apresentam, comparativamente aos bens de consumo. Os serviços são sempre imateriais, transitórios e não uniformes (Helfer e Orsoni, 1996).

São imateriais porque não são tangíveis, logo não podem ser armazenados e transitórios por não poderem ter consumo diferido. Os seus custos, maioritariamente fixos, não se modificam significativamente pelo facto de não serem consumidos. Uma capacidade de produção, usada ou não, terá praticamente os mesmos custos. Só por este facto a Administração Pública encontra fundamento para dedicar especial atenção às actividades de planeamento dos seus ciclos de trabalho, procurando esbater sobrecargas e folgas exageradas.

O facto dos serviços não serem uniformes, significa que são extremamente influenciados por factores emocionais. Nestes casos o consumidor contribui decisivamente para a determinação da qualidade do serviço, de acordo com as suas próprias expectativas e a partir do confronto dessas expectativas com o serviço que lhe é prestado, bem como com a percepção do serviço que é prestado aos outros consumidores (Helfer e Orsoni, 1996). Esta situação traduz uma aptidão sistemática para o *benchmarking*, para nortear as suas acções em função da comparação permanente que faz com o serviço que é prestado a si e a outros.



Antunes (2002) refere que a satisfação de hoje pode vir a ser a insatisfação de amanhã, na medida em que a satisfação é circunstancial, desaparece com o desenvolvimento do sentimento de fraude e traição. Tal sentimento tende a desenvolver-se sempre que um dado consumidor de serviços se apercebe que outros consumidores tiveram um tratamento que ele entende ser melhor, sem que o comportamento que tiveram, ou situação em que se enquadrem, apresente factores de diferenciação significativos, quando comparados com o seu.

Tal situação será tão mais frequente quanto menor o nível de confiança na Administração Pública, reforçando essa mesma falta de confiança, atribuindo-lhe um carácter cíclico.

Por tudo isto a reforma da Administração Pública impõe uma verdadeira reforma de cidadania (Antunes, 2002). O *e-government* pode ser decisivo nesse processo, na medida em que pode facilitar a relação entre flexibilidade e controlo, dando visibilidade aos pontos de estrangulamento dos mecanismos burocráticos e obrigando a um maior nível de especificação dos serviços. Quanto mais não seja o carácter amplificador do *e-government* tenderá a expor as disfunções da burocracia de forma mais intensa.

Qualquer reforma da Administração Pública pressupõe uma reinvenção da democracia em que o primado da informação se constitui como determinante da participação, esta última, condição de uma efectiva reforma, em que se reduza o descontentamento dos cidadãos para com a governação, em que os funcionários públicos estejam motivados, percebam que existe uma governação que os respeita e que nunca deixa de ser realista face aos constrangimentos (Antunes, 2002). Trata-se de uma dinâmica complexa que extravasa os ciclos políticos.

Por outro lado também não existirá efectiva participação dos cidadãos sem que lhe seja facultado o acesso a informação pertinente (Antunes, 2002). Além disso, sem acesso à informação, a Administração Pública impossibilita que a sua conduta seja efectivamente aceite pelos cidadãos, baseada num efectivo processo negocial, capaz de incrementar a confiança e, por essa via, ser facilitadora dos processos seguintes.

### **2.1.3 O onde e o como: duas perspectivas e um só problema**

Numa perspectiva abstracta a separação entre a política e a Administração Pública tornaria possível reduzir um conjunto de relacionamentos que tendem a esbater a responsabilidade e a criar entropia nos serviços do Estado. Osborne e Gaebler (1992) ao efectuarem a separação entre a definição de política e a definição de gestão defendem essa posição.

Atribuindo à Administração Pública um carácter instrumental, enquanto veículo de concretização dos objectivos e medidas políticas, e ao poder político o papel amplificador e decisor de hierarquização das necessidades colectivas, então a resposta à questão onde actuar assume-se dependente do poder político, revestindo uma dimensão estratégica, enquanto à

Administração Pública caberá uma dimensão essencialmente operacional, quando muito, tática, centrando-se na resposta à questão como actuar.

A resposta ao onde focaliza-se essencialmente nos resultados, contrariamente à resposta ao como que se centra essencialmente nos meios.

Do ponto de vista do cidadão, aquilo a que ele será deveras sensível será ao resultado, na medida em que é partir disso que o seu problema é, ou não, resolvido. São os resultados que dão maior ou menor visibilidade ao poder político, atribuindo-lhe ou retirando-lhe legitimidade. Em última análise é o voto que num regime democrático confere a legitimidade ao poder político, como resultado do sufrágio, não tendo a Administração Pública legitimidade, pelo menos directa. Aquela que tem é a que resulta da sua submissão ao poder político (Caupers, 1994).

Entre o onde ir, centrado no poder político, e o como chegar lá, centrado na Administração Pública, podem ser criadas situações divergentes, com potencial de ameaça ou de cooperação completamente distintas.

A dinâmica da sociedade, cada vez mais insatisfeita, tende a projectar necessidades múltiplas, reflectoras de interesses divergentes, no poder político. Se o poder político se limitar a debitar tais solicitações sem uma avaliação precisa da capacidade de resposta da Administração Pública, se existir uma velocidade de débito muito superior à velocidade de resposta, inevitavelmente, a qualidade dessas respostas será questionável. Se for menor, traduzirá subaproveitamento de recursos.

Para se ir a algum lado é fundamental saber-se para onde se quer ir, mas também como chegar lá. As duas questões traduzem as “duas faces de uma mesma moeda” e influenciam-se mutuamente.

Ao não ser considerada a influencia mútua entre a política e a Administração Pública estar-se-ia a assumir que esta última seria um mero instrumento dócil, adoptando uma visão simplista e redutora (Caupers, 1994).

A relação entre política e Administração Pública impõe que se tenha presente que a neutralidade e indiferença não podem ser entendidos enquanto sinónimos. A neutralidade deve existir, na medida em que se afigura imprescindível para evitar o tratamento diferenciado daquilo que, na sua essência, é igual. A neutralidade assume-se como determinante para limitar a possibilidade de favorecer as situações com maior nível de identificação partidária, em detrimento das restantes. Não se pode enunciar o princípio da igualdade sem existir neutralidade. No entanto, a neutralidade não significa indiferença perante as opções políticas, desde que essas opções não coloquem em causa a neutralidade (Caupers, 1994).

A relação entre política e Administração Pública também se reflecte no controlo. Segundo Rocha (1991) o primeiro tipo de relações adoptado entre a política e a Administração Pública,

consistiu no denominado sistema de despojos, em que a rotação dos funcionários acompanhava a rotação dos políticos, sistema que entrou em colapso nos EUA, no final do século XIX, face à hegemonia da corrupção e ineficiência da Administração Pública. Em última análise, neste sistema, é deveras complexo perceber quais os limites entre a Administração Pública e a política.

Em 1883, nos EUA, através do *Pendleton Act*, foram desencadeadas medidas para que o recrutamento na Administração Pública passasse a ser feito baseado no mérito. Assim, nos EUA, a tentativa de independência entre Política e Administração Pública centrou-se na adopção de regras transversais ao sector privado, contrariamente à Europa em que se procurou desenvolver um estatuto que determinasse as regras pelas quais seria regulada a relação de trabalho dos funcionários. Dessa forma, na Europa adoptou-se um controlo estritamente formal e legalista, contrariamente ao adoptado nos EUA em que a performance e a eficiência se constituíam como elementos centrais da avaliação do mérito (Rocha, 1991). Importa, contudo, referir que esta situação acabou por sofrer vários retrocessos ao longo do tempo, procurando-se algum equilíbrio entre a atribuição face ao mérito e face à confiança política.

Além das relações mais ou menos distantes entre a política e a Administração Pública ao longo do tempo, a qualidade e a inovação que se pretendem reforçar nos serviços públicos obrigam a que cada uma desempenhe um papel transparente e mutuamente complementar.

## 2.2 E-government: oportunidade para redesenhar os serviços públicos

De acordo com Asgarkhani (2005) a revisão da literatura permite encontrar quatro grandes grupos de atitudes perante o e-government: optimistas puros, optimistas moderados, pessimistas e instrumentistas.

Os optimistas puros assumem que o uso de tecnologia representa uma especialização, melhora as capacidades de governação, criando uma Administração Pública mais célere e transparente em múltiplos domínios. Assumem que os custos iniciais são amplamente compensados pelo benefício decorrente de um melhor processo de tomada de decisão, bem como pelo resultado de uma significativa melhoria das actividades operacionais. Esta perspectiva segue ainda a teoria da cibernética e está intimamente ancorada à ideia que melhor informação permite melhor controlo, menos incerteza, logo, menos entropia (Asgarkhani, 2005).

Na perspectiva dos optimistas moderados é reconhecida a possibilidade de um aumento do controlo do processo de tomada de decisão, incrementando a racionalidade desse processo e, através disso, aumentar a sua qualidade. No entanto, também consideram que os benefícios decorrentes do aumento da eficiência tem como contrapartida a existência de comprometimento da liberdade individual e da privacidade, bem como o aumento da influência sobre as decisões

políticas, situação que pode significar uma efectiva redução do poder político (Asgarkhani, 2005).

Asgarkhani (2005) refere ainda que os pessimistas, necessariamente, têm uma posição completamente antagónica aos optimistas. Nesta perspectiva é assumido que a quem mais dá, mais se exige, logo o excesso de informação leva a uma procura ainda maior de mais informação, situação que torna os processos de análise conducentes à tomada de decisão exageradamente demorados e pode mesmo ser geradora de total entropia. Por outro lado, esta perspectiva assume que, independentemente da maior estruturação, automatização e simplificação de processos, existirá sempre a tendência de cultivar o exercício do julgamento do processo de tomada de decisão, subestimando e subvalorizando esse mesmo processo.

Finalmente, para os instrumentistas, é assumido que o *e-government* é claramente um meio e não um fim (Asgarkhani, 2005). Entendem que o *e-government* não pode ser analisado de forma isolada, estritamente ligado à racionalidade gestonária ou à racionalidade política.

Nenhuma destas quatro perspectivas apresenta condições para ser totalmente refutada, dado que a maioria dos estudos empíricos não permitiram fazê-lo (Asgarkhani, 2005).

Em todo o caso o presente trabalho segue assumidamente um posicionamento instrumentista.

### 2.2.1 Conceito de *e-government*

O *UN E-Government Survey* (2008) conclui que o *e-government* surge como um conceito multifacetado ligado à integração vertical e horizontal das organizações do governo, tanto a nível local, como nacional e transnacional. A melhoria do acesso e a prestação de serviços suportam o relevo que alguns atribuem à *interface* com os utilizadores. Já outros enfatizam a necessidade de proporcionar melhor organização, com maior alinhamento e integração dos fluxos de informação, novas capacidades transacionais e novos mecanismos de *feedback*, para revitalizar a democracia. Existem ainda aqueles que relevam a redução de custos e melhoria da eficiência e eficácia do *back-office*, reforçando as funções de controlo do governo. Também a remoção de obstáculos à cooperação internacional e a criação de uma agenda de governança global é referida. Mas o que efectivamente é comum aos diferentes actores, com diferentes perspectivas, é o facto do *e-government* fornecer um *driver* para a mudança e para a motivação da modernização da administração pública, bem como o facto de ser baseado na utilização de TICs.

O conceito de *e-government* é assim usado em múltiplos contextos, por vezes, com significados distintos. No entanto esses significados são determinados, essencialmente, a partir de três perspectivas de análise usuais na literatura (Allan et al., 2006). A primeira perspectiva centra-se no entendimento do conjunto de características e atributos que o *e-government* apresenta, bem como no conjunto que se entende que deveria apresentar. A segunda perspectiva

centra-se nas diversas aplicações do *e-government*, relevando dessa forma a especificidade dos intervenientes, em particular dos destinatários. A terceira perspectiva entende o *e-government* como um conceito inacabado, enfatiza o seu estado evolucionário, procurando por isso apresentar níveis de maturidade e perceber o posicionamento de dada organização. Esta última perspectiva procura uma comparação sistemática entre organizações no sentido de equacionar a sua evolução, estando ancorada a uma prática de *benchmarking*.

O *e-government* é um termo recente, ainda sem tradução directa em muitas línguas, cujo desenvolvimento tem sido paralelo ao crescimento das TICs. O conceito remonta a 1993, altura em que o governo dos EUA lançou um documento denominado *Information Superhighway Plan* (Hu et al., 2004).

Embora recente, o *e-government* tem tido um crescimento exponencial, tal como uma das principais tecnologias que o suporta – a Internet. Nos últimos anos tem-lhe sido dedicada especial atenção, por parte da maioria dos governos, numa escala planetária.

Os trabalhos nesta área aumentaram significativamente, embora muitos dos estudos que abordam a problemática sejam promocionais (Yildiz, 2007). Por um lado, trata-se de uma área apetecível, numa perspectiva financeira, por parte dos agentes económicos, particularmente das consultoras. Por outro lado, do ponto de vista promocional, o *e-government* e as principais tecnologias que o suportam, projectam no cidadão comum uma imagem de modernidade, que se quer associada ao conceito de inovação.

A utilização de TICs nas organizações públicas constitui o ponto fulcral do conceito de *e-government*, também amplamente designado por administração pública electrónica, governo digital, governo electrónico ou por um acrónimo, e-gov, eGOV, entre outros (Asgarkhani, 2005).

Essa utilização é passível de criar valor, não garantindo que tal sempre aconteça. Ser e ter potencial para ser, não são sinónimos, conforme adiante se procurará reforçar.

Por exemplo, a disponibilização de portais na Internet representa o elemento central da promessa de acesso nas iniciativas de *e-government*, passível de acrescentar valor. A disponibilização de um serviço 24 horas por dia, durante 7 dias da semana, constitui um potencial de interações e transacções com os serviços do Estado incomparavelmente maior ao exequível a partir dos serviços prestados através do modo tradicional (Garson, 2004).

No entanto, nem todos os processos podem ser integralmente estruturados, pelo que de pouco adianta a um cidadão se fizer uma solicitação através de um dado portal e não obter resposta, ou obtendo-a, essa resposta for extemporânea.

Segundo Allan et al. (2006) a revisão da literatura no domínio do *e-government* permite identificar o conceito de tecnologias de informação e comunicação enquanto elemento nuclear,

bem como sete definições acessórias: entrega de serviço; público; melhoria; eficiência; negócio; interacção; transacção.

Já Fang (2002) centra a sua análise nos conceitos de integração, omnipresença, transparência, facilidade de uso, acesso, segurança, privacidade e interoperabilidade.

Em qualquer caso entende-se que o *e-government* implica mais que tecnologia, obriga à alteração de processos, tem uma significativa dimensão organizacional além da tecnológica (Salhofer e Ferbas, 2007).

Rowley (2010) enumera os benefícios que constituem os atributos essenciais do *e-government* para os principais *stakeholders* que identifica, nomeadamente cidadãos utilizadores dos serviços, cidadãos não utilizadores dos serviços, trabalhadores públicos, organizações governamentais, organizações não governamentais e partidos políticos. Os benefícios mais enumerados foram facilidade de uso, transparência, abertura, integração, acessibilidade e inclusão, privacidade, responsabilização, normalização dos serviços e da informação, redução da carga administrativa, produtividade e democracia. A ordenação efectuada colocou a transparência enquanto elemento mais referido, seguido da integração e da acessibilidade. A inclusão foi entendida como mera consequência da acessibilidade.

Para Asgarkhani (2005) os conceitos de *e-government* e *e-governance* estão relacionados. O segundo traduz um processo pelo qual as organizações e sociedade em geral tomam decisões e administram as suas actividades, bem como a forma como interagem. Está relacionado com o modelo de governação. Coloca especial ênfase nas relações entre governantes e governados. Já o *e-government* consiste no termo usado para relevar a aplicação de TICs em *e-governance*. Esta perspectiva releva o facto de existirem atributos comuns aos processos e aos resultados.

Com isto não se pretende um carácter redutor do conceito de *e-government*, mas sim reforça-lo enquanto meio decisivo para alcançar um fim, indo ao encontro da perspectiva instrumentista. O investigador reconhece que o *e-government* é mais que um simples exercício de aplicação das TICs às organizações públicas. No entanto, estando alicerçado nas TICs não é possível dissociar o carácter amplificador dessas mesmas tecnologias. Assim, a aplicação do *e-government*, descurando a dimensão organizacional, servirá apenas para ampliar o ruído e a entropia, uma forma sofisticada de refinar a desorganização ou acentuá-la.

O facto do *e-government* apresentar condições para incrementar a eficiência não significa que tal sempre ocorra, situação que se verifica aquando da utilização de uma qualquer tecnologia.

Face ao exposto fará pouco sentido desenquadrar o conceito de *e-government* do conceito de *e-governance*, independentemente do efectivo reconhecimento das diferenças entre os dois conceitos.

O *e-government* traduz um instrumento passível de gerar eficiência. No entanto, enquanto meio, o sucesso organizacional, como resultado da sua utilização, impõe novos modelos de formulação das políticas, novas formas de exercício da cidadania, novos processos, novas maneiras de exercício do poder e, particularmente, capacidade de sincronização.

De acordo com Asgarkhani (2005) o *e-government* é visualizado com recurso à metáfora de um cubo complexo, sendo-lhe introduzido, na parte central, TICs, na tentativa de compatibilizar as várias faces, que mais não são que os diferentes domínios de *e-governance*. Esta perspectiva também reforça o facto do *e-government* ser um meio e *e-governance* um fim.

O *e-government*, ao colocar ênfase no serviço ao utente, nos requisitos do negócio, nos ganhos de eficiência e eficácia, na redução de custos, na disponibilidade do serviço de forma permanente e na melhoria da qualidade dos serviços (Scholl, 2002), reforça, na realidade, os elementos desejados da sua prática.

Assim, o *e-government* traduz uma forma de utilização das tecnologias de informação (Chan e Pan, 2008). Essa utilização é feita na presunção do aumento da eficiência, construindo esse facto um argumento chave para a melhoria da performance das funções governamentais (Relyea, 2004).

O foco do *e-government* ultrapassa, dessa forma, a mera utilização das TICs e tem sofrido modificações ao longo do tempo. Actualmente, a orientação para a segurança tem ganho maior relevo, quando comprado com os elementos inicialmente associados ao conceito, nomeadamente, acesso fácil e rápido à informação, bem como governo aberto e transparente (Yildiz, 2007).

No que respeita ao estudo do *e-government* baseado em processos, Scholl (2002) enumera um conjunto de requisitos entendidos como fundamentais, nomeadamente, visão global no espaço e no tempo, planeamento flexível, participação e cooperação dos *stakeholders* primários, entre outros.

O conceito de *e-government* designa assim a utilização de TICs na administração pública com o propósito de mudar estruturas e processos e, por essa via, melhorar resultados (Löfstedt, 2005).

É, aliás, nessa linha de pensamento que se refere que o *e-government* não se propõe apenas efectuar uma transposição de processos suportados em papel para processos suportados em meios electrónicos (Garson, 2004). Não se centra apenas no aumento da velocidade de processamento, representa mais que a mera utilização intensiva de tecnologia para suporte de processos. Traduz uma oportunidade única para redesenhar os serviços públicos, obrigando a avaliar os focos onde é criado e onde não é criado valor.

Também para Asgarkhani (2005) os objectivos do *e-government* passam por:

- Automatização de processos com vista à entrega on-line de serviços;

- Adopção de TICs com vista à criação de redes e à migração do governo para o ambiente de Internet;
- Redução de custos, redução de fraudes e redução de prazos;
- Incentivo ao crescimento económico;
- Reengenharia de processos;
- Estimulo da democracia, resultante de um maior envolvimento com os cidadãos e um aumento da responsabilidade política.

O *e-government* representa, por outro lado, uma tentativa de aplicação do conceito de *e-business* ao sector público com todo o potencial, desafios, problemas e limitações, que lhe são inerentes, nomeadamente os que decorrem da dimensão, da fragmentação do processo decisório, do enquadramento do negócio de cada organização pública, entre outras (Zorrinho e Moura, 2000; Garson, 2004).

Quanto ao estímulo da democracia, particularmente numa perspectiva internacional, o *e-government* centra-se na necessidade de aumentar a transparência das organizações públicas, incrementar a responsabilização no exercício de funções, melhorar a gestão financeira dessas organizações e garantir o cumprimento dos direitos humanos (Forlano, 2004).

A facilidade de relacionamento entre o Estado e os cidadãos em geral, com as possibilidades de supressão de barreiras de comunicação poderá reforçar o papel da democracia, tornando o Estado mais eficiente e eficaz, aproximando-o dos cidadãos, reforçando-lhe a voz, encurtando distâncias (Garson, 2004).

Em sentido restrito *e-government* traduz as actividades de troca de informação suportadas em meios electrónicos, nomeadamente na Internet, entre as organizações públicas e os cidadãos, bem como os demais agentes económicos, suportando as suas transacções: Já em sentido lato *e-government* traduz a optimização do serviço prestado, modificando as relações internas e externas de comunicação, com base ao recurso da Internet (Fang, 2002).

Para Bekkers (2006, p. 243), “(...) *e-government* refers to production and delivery of government information, interaction and transaction services through the use of ICT (...)”.

Numa situação de atendimento directo ao público é usual dividir as actividades de uma organização em função do contacto estabelecido com os utentes. O *Back-Office* traduz um conjunto de tarefas sem visibilidade directa pelo utente, em que os contactos são reduzidos ao mínimo, com o propósito de garantir maior eficiência operacional a um processo. Por sua vez o *Front-Office* é o responsável pelo contacto directo com o utente, é mais visível, concreto, em suma, traduz o rosto da organização.



O *e-government* permite esbater diferenciação enunciada no parágrafo precedente, mas apresenta o risco inerente às dificuldades para responsabilizar os diferentes actores, condição fundamental para limitar as disfunções da burocracia, particularmente quando o *Front-Office* passa a ser essencialmente formado por portais em ambiente de Internet.

Face a tudo o que foi referido, no contexto da presente investigação, o *e-government* traduz um meio destinado a produzir informação, centrado na utilização de TICs, nomeadamente com recurso a portais em ambiente WEB, com recurso à Internet e à Intranet, por parte de organizações públicas e todos quantos com elas se relacionam, com vista à maximização da satisfação dos *stakeholders*.

### 2.2.2 Benefícios e limites: entre o ter e o poder ter

O nível de concretização do *e-government* está intimamente ancorado a uma nova geração de gestores públicos generalistas, detentores de uma visão holística, orientados para a integração, afastados de um posicionamento tecnocrata e tem subjacente 4 grandes promessas, nomeadamente acesso, redução de custos, privacidade e democracia (Garson, 2004).

Hansen e Reinau (2006) entendem ainda que a melhoria da tomada de decisão é o elemento mais promissor no *e-government*, se este reforçar a aceitação das decisões por parte dos cidadãos.

Tais promessas requerem um olhar atento. No entendimento do Pacific Council on International Policy, num documento intitulado Roadmap for E-government in the Developing World (2001), é feito um desafio aos governos e à sociedade em geral, centrado em dez questões no âmbito do *e-government*, nomeadamente:

1. Porque se compra *e-government*?
2. Existe uma clara visão das prioridades do governo?
3. Para que tipo de *e-government* estamos preparados?
4. Existe suficiente vontade política para implementar *e-government*?
5. Estamos a seleccionar os melhores projectos de *e-government*?
6. Como podemos planear e gerir os projectos de *e-government*?
7. Como esperamos ultrapassar a resistência à mudança?
8. Como vamos medir o progresso?
9. Que relações queremos ter com o sector privado?
10. Como pode o *e-government* melhorar as relações com os cidadãos no domínio público?

O Roadmap for E-government in the Developing World (2001, p. 7), alertou para alguns elementos que devem estar subjacentes a estas respostas e que ainda hoje se mantêm actuais. Em primeiro lugar e antes de se tentar responder à primeira questão, deve ter-se em conta que “(...) *realize it won't be simple* (...)” dado o entendimento que o e-government não é nem fácil, nem barato, não é um atalho para o desenvolvimento, nem é, nem pode ser, sinónimo de redução de custos. É apenas um elemento que, se bem usado, permitirá isso. Por outro lado, é feito um alerta claro “(...) *Computers ≠ Reform* (...)”, logo não se pode esperar muito do e-government se o reduzirmos a uma dimensão estritamente tecnológica. Neste contexto o e-government não se compra, constrói-se.

No âmbito da reflexão que deve estar subjacente à segunda questão, enunciam um pressuposto “(...) *e-government must be a shared vision. Encourage stakeholders to participate in defining the vision* (...)” e deixam um aviso “(...) *saving money should not be the broad vision that motivates e-government. E-government should not solely be a strategy for reducing the cost of government, though this can be one valuable result. Saving money is an easy way to “sell” e-government to political leaders and the public. However, with few exceptions, e-government applications do not lower costs in the short term for government itself, though they may reduce costs for citizens and business. (...)*” Advertem ainda que o e-government obriga a um posicionamento claro relativamente à corrupção, na medida em que pode expor situações que de outra forma tinham menos visibilidade, situação que também acontece com a hipocrisia, dada uma maior facilidade em constatar as diferenças entre as acções e o discurso (Roadmap for E-government in the Developing World, 2001, p. 8).

No que respeita à terceira questão é frisado que “(...) *readiness for e-government is not only a governmental issue, starts with political will. Readiness also rests on information policy* (...)”. Assim, é assumido que a disponibilidade de TICs, *hardware*, *software* e redes, bem como de capital humano, a baixa resistência à mudança, entre outros elementos, devem estar sempre presentes no e-government, embora tais requisitos sejam sempre insuficientes. O principal elemento que deve estar presente no e-government deve ser a vontade de partilhar informação e a capacidade de análise para o que daí resulta. Em último caso, sem que exista vontade de partilhar informação e sem que exista um nível de patrocínio político efectivo, os objectivos que o e-government se propõe alcançar não serão cumpridos (Roadmap for E-government in the Developing World, 2001, p. 8). Aqui o reforço à necessidade de assegurar a interoperabilidade é vincado de forma extrema.

Já no que se relaciona com a preparação da resposta à quinta questão são feitas várias advertências “(...) *see e-government from the user's perspective... Do not re-invent the wheel... think big, start small, scale fast* (...)”. Basicamente, é frisado que de pouco serve apostar em sistemas que ninguém usa, ou usa incorrectamente. A simplicidade e a usabilidade são condições fundamentais para se poder afirmar que a perspectiva dos utilizadores é considerada.

Não vale a pena reinventar a roda (Roadmap for E-government in the Developing World, 2001, p. 15).

Entre os tópicos apontados para as questões 6 e 7, encontram-se a formação e os incentivos. Para as questões 9 e 10, a forma como são desenvolvidas as parcerias assume particular relevo. Além disso, a abertura do governo, no sentido de uma participação efectiva dos cidadãos afigura-se complexa, requer a consideração de alguns alertas, nomeadamente "*(...) Be prepared for the flood. When e-government enables the public to communicate with government, public participation often turns into a flood of communications, and often complaints. Managing public participation and processing government-to-public contacts are big challenges for e-government. (...)*". Aceitar a participação implica assumir a possibilidade da existência de um dilúvio de queixumes, muitos deles impossíveis de atender que, por sua vez, poderão gerar ainda mais queixumes. A automatização de procedimentos, com a fixação de critérios de decisão concretos, claros, são condição para permitir a transparência e conseguir a aceitação das decisões. Tal é fundamental para reforço da democracia e não se compadece com respostas aleatórias ou com ausência de respostas (Roadmap for E-government in the Developing World, 2001, p. 25).

A utilização intensiva de TICs na disponibilização dos serviços impõe um nível de estruturação de processos incomparavelmente maior que o imposto no modelo tradicional, independentemente da consagração de princípios transversais às diferentes possibilidades de prestação dos serviços públicos, nomeadamente o princípio da igualdade.

Por outro lado, quanto maior for o nível de estruturação de dado processo maior será a curva da experiência e maiores as economias de escala. Tais situações, como já se referiu, tenderão a traduzir uma redução de custos, particularmente no longo prazo, constituindo uma das grandes promessas do *e-government* (Garson, 2004).

No entanto Bertot e Jaeger (2008) reforçam vincadamente a ideia que o *e-government* não tem necessariamente que custar menos, especialmente se tivermos efectivamente em conta as necessidades do cidadão. Por outro lado, os autores reforçam ainda a ideia que um serviço que tiver difícil utilização é um serviço que não será usado. Tal situação reforça também a ideia que o *e-government* só representa uma forma de acesso efectivo se apostar na simplicidade, nunca renegando a facilidade de uso percebida, sistematicamente reforçada pelos modelos de aceitação da tecnologia.

Essa facilidade de uso e utilidade deve ser considerada não só para os trabalhadores públicos como para o cidadão utilizador. É nessa linha de raciocínio que também o UN E-Government Survey (2008) conclui que transformar as formas tradicionais de trabalho das organizações públicas e desenvolver culturas organizacionais que reconheçam e premeiem aqueles que abraçam a mudança e respondem positivamente às exigências do novo ambiente,

consiste num factor preponderante do sucesso. O *e-government* configura assim um quadro abrangente de suporte à governação que os autores deste relatório indicam seguir a linha de trabalho da PricewaterhouseCoopers e que deve colocar cada organização pública, numa primeira fase, a obter resposta a outras dez questões que entendem ser fundamentais e cuja resposta deve ser previamente dada pelos dirigentes:

1. Conhece com clareza as necessidades dos seus clientes/utentes?
2. O acesso à sua organização e informação é franco, transparente?
3. O utente está enredado em múltiplos serviços/áreas funcionais ou outras organizações para resolver um só problema?
4. A sua organização está a dar efectivo suporte aos seus utentes?
5. Os utentes com necessidades especiais estão a ser considerados?
6. Qual a taxa de resolução de um problema num primeiro contacto?
7. A sua organização procura aumentar a eficiência?
8. Os seus trabalhadores estão motivados e possuem as ferramentas necessárias para desenvolver as suas tarefas?
9. O seu serviço ao cliente está preparado para o futuro?
10. Tem capacidade para localizar e controlar os benefícios da mudança?

Estas respostas afiguram-se fundamentais porque, em última análise, o cidadão comum está bastante habituado à complexidade gerada pelas disfunções da burocracia presente na Administração Pública tradicional, pelo que dificilmente será receptivo ao desenvolvimento do *e-government* se ele projectar as limitações da burocracia para uma plataforma electrónica (UN E-Government Survey, 2008). Numa situação limite, as disfunções da burocracia, presentes na Administração Pública tradicional, sempre têm a vantagem de apresentar uma maior interacção humana. Nesta situação existirá alguém que se sabe que, num dado momento, com responsabilidade, ou não, houve os queixumes relativamente a um dado problema. Independentemente de alguma vez chegar a resolver esse problema, ou não.

Por outro lado, um funcionário público confrontado com solicitações múltiplas e em presença de tecnologia complexa, mesmo que lhe seja imposta através de um dado diploma legal, será renitente em utilizá-la se não lhe perspectivar utilidade e facilidade de uso.

Face ao exposto, o *e-government*, para ter sucesso, terá que se centrar nas pessoas. Neste domínio, a maioria dos estudos, centra-se na disponibilidade do serviço, na capacitação técnica e no uso da informação (Jaeger, 2005). Os objectivos governamentais e os impactos sociais do *e-government* permanecem relativamente inexplorados, comparativamente aos elementos antes enunciados. Esta situação reforça ainda a problemática associada à promessa de privacidade.

Segundo Jaeger (2005) a utilização da informação e a eventual violação das liberdades e garantias individuais é um dos aspectos mais relevantes no *e-government*, dado que um governo, independentemente da forma que assumir, não é neutro nem livre de opinião.

O papel dos governos suporta-se num equilíbrio difícil face aos múltiplos interesses divergentes dos seus *stakeholders*, em que muitas vezes a solução óptima no curto prazo está longe de ser óptima no longo prazo e vice-versa.

Em qualquer caso a promessa de democracia não se pode dissociar da participação e da igualdade de tratamento. O reforço das liberdades e garantias decorrente do tratamento uniformizado dos cidadãos incluirá a salvaguarda da sua privacidade, sob pena de ser considerado inaceitável. Tal elemento impõe ao *e-government* a promessa que a privacidade deve ser sempre colocada em primeiro plano (Garson, 2004).

Em última análise a privacidade não pode ser dissociada da segurança (Nikkhahan et al., 2009). O nível de aceitação do *e-government* é influenciado pelas implicações sociais e culturais percebidas, nomeadamente nos domínios segurança da informação, privacidade e automatização de processos e criação de *workplaces* (Asgarkhani, 2005).

A adaptação e reestruturação de processos nas organizações públicas são também condição prévia para a maturação do *e-government* e, por isso, tal condição é uma das suas principais ameaças (Salhofer e Ferbas, 2007).

O *e-government* está dependente do conceito de tecnologia. Em sentido lato, tecnologia, traduz a metodologia utilizada por uma qualquer organização para transformar os seus *inputs* em *outputs* (Camara, 1996). Tal facto impõe uma procura exaustiva de todos os estrangulamentos que possam esbater ou eliminar o seu potencial.

A atribuição de diferentes valorações relativamente às várias variáveis abordadas constitui a base do posicionamento do *e-government* em diversos modelos de maturidade.

### 2.2.3 Classificação e níveis de maturidade

Qualquer classificação é, antes de mais, um instrumento de diferenciação. Consubstancia um suporte para a avaliação de uma dada realidade a partir da comparação.

A maturidade remete para um estado evolucionário, implicando um posicionamento em função de uma progressão.

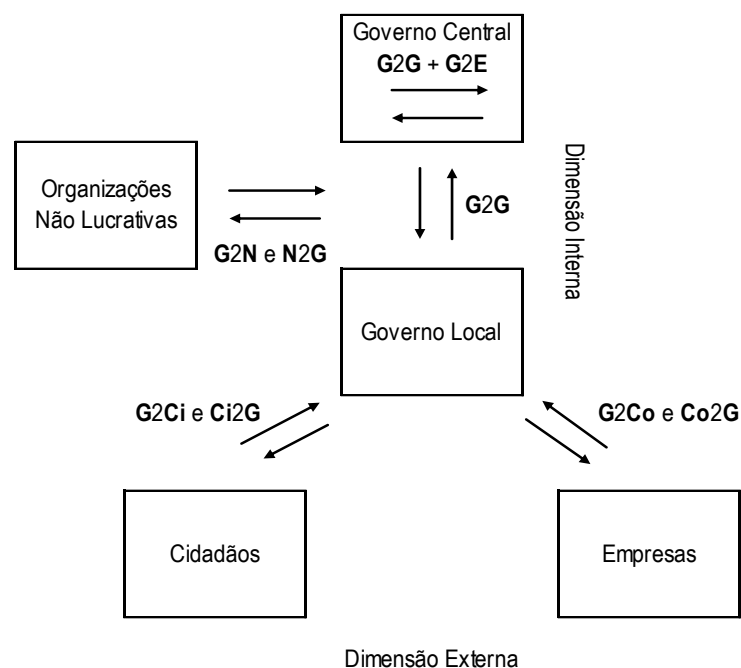
No domínio dos SI a maturidade é um conceito que tende a focalizar-se na intencionalidade da acção, procurando enunciar um percurso e uma orientação, em função de parâmetros entendidos como caracterizadores de um determinado posicionamento (Larsen, 2003).

Uma classificação pressupõe a consideração de um conjunto de variáveis prévias, capazes de determinar uma perspectiva de análise.

Neste contexto uma das formas usadas para classificar o *e-government* tem em conta o perfil de comunicação, enquanto variável de enquadramento.

A figura seguinte enuncia possíveis relações e respectiva classificação.

Figura 3 – Modelos de *e-government*



Fonte: Fang (2002).

Essa variável de enquadramento pode representar os cidadãos, os trabalhadores públicos, as organizações públicas, as empresas, as organizações não lucrativas, também vulgarmente designadas de organizações do terceiro sector, entre outras.

O perfil dos intervenientes determina as suas necessidades de informação, quer no que respeita à quantidade de dados, ao seu tratamento e formato, bem como à regularidade de fluxos.

Ao ter por base a perspectiva dos intervenientes e fluxos de comunicação eleva-se a necessidade de aclarar o relacionamento entre o conceito de *e-government* e o conceito de *e-governance*. Aliás, é neste sentido que também Yildiz (2007) argumenta que o *e-government* não pode ser dissociado de *e-governance*, na medida em que o exercício pleno da condição de cidadania assim o obriga.

O facto de ser colocada a tónica no exercício da cidadania além da mera prestação de um serviço torna o conceito de *e-governance* mais amplo e mais propício ao aparecimento de interesses divergentes, na medida a que apela ao envolvimento de um maior número de intervenientes, situação já referida e que aqui se reforça.

Para esta investigadora as diferentes definições e a sua relação pode ser feita conforme se discrimina na tabela seguinte.

*Tabela 2 – Categorias de e-government em função dos intervenientes*

Orientação da comunicação	Características dominantes	Âmbito	Exemplo
Government-to-Government (G2G)	Comunicação, coordenação, estandardização da informação e dos serviços	E-administration	Criando e usando bases de dados comuns
Government-to-Citizen (G2C)	Comunicação, transparência, contabilização, eficiência, produtividade	E-government	Utilizando sites na Internet e e-mails
Government-to-Business (G2B)	Comunicação, colaboração, comércio	E-government, e-business	Utilizando centrais e de compras e efectuando leilões através da Internet
Government-to-Civil Society Organizations (G2SC)	Comunicação, coordenação, transparência e contabilização	E-governance	Intervindo de forma mais célere e eficaz em caso de catástrofes, votações...
Citizens-to-Citizens (C2C)	Comunicação, coordenação, transparência, contabilização, popularidade	E-governance	Estimulando o debate de ideias entre os cidadãos

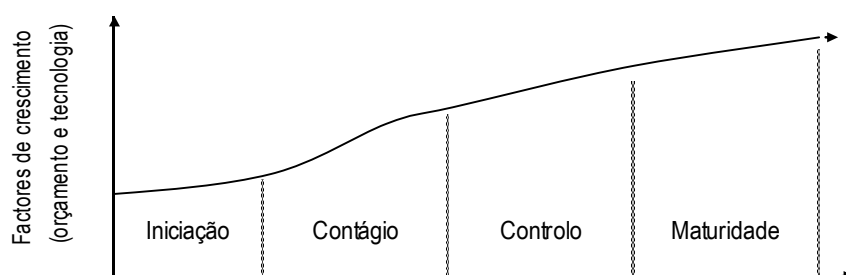
Fonte: Adaptado de Yildiz (2007).

O que se referiu permite constatar que se a maturidade já impõe classificação, mas a classificação pode não impor maturidade.

Em todo o caso não se encontra fundamento para não perspectivar a maturidade do e-government de acordo com alguns dos modelos amplamente usados no domínio dos SI.

Entre esses modelos de maturidade, o modelo de Nolan (1973) foi amplamente difundido e pode ser representado conforme se evidencia na figura seguinte.

*Figura 4 – Modelo de quatro estádios de maturidade de Nolan*

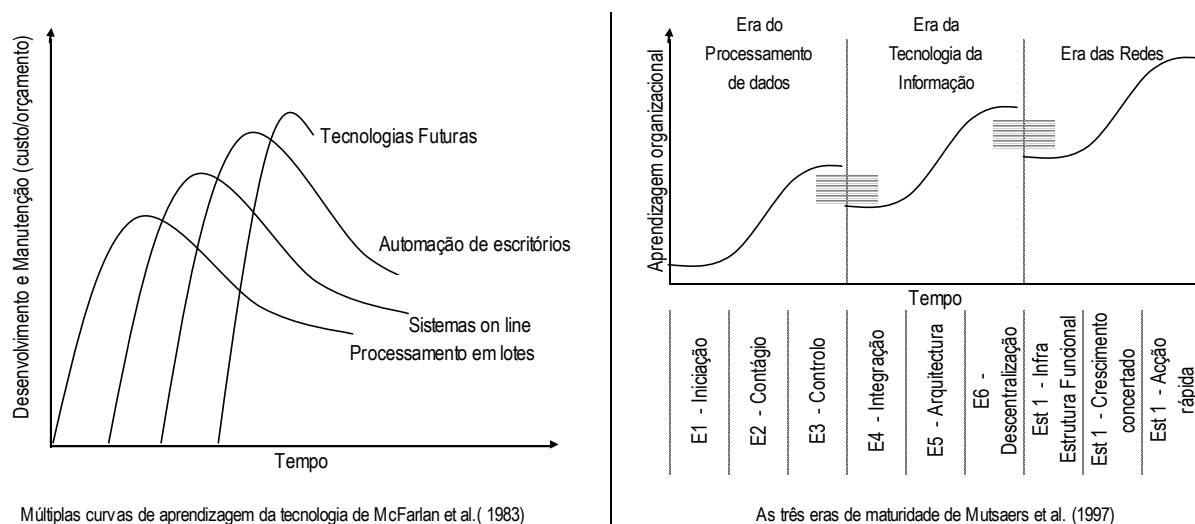


Fonte: Nolan (1973).

Rocha e Vasconcelos (2004) referem que embora Nolan tenha reformulado o seu modelo em 1979, incrementando-lhe dois novos estádios, concretamente os estádios de integração e gestão de dados, entre os estádios de controlo e maturidade, bem como ao proceder à introdução de novas variáveis explicativas no modelo, concretamente a carteira de aplicações, organização processamento de dados, planeamento e controlo do processamento de dados e postura dos utilizadores como factores de segundo nível além do orçamento e tecnologia, o modelo continuou a ser alvo de fortes críticas, embora não tenha sido refutado integralmente. Entre as críticas encontram-se as que resultam da variabilidade do orçamento, a não consideração de retrocessos, o facto de assumir linearidade no crescimento, descurando o facto que uma dada organização poder “saltar” estádios, o reduzido número de variáveis que considera, entre outros. O modelo reformulado passa ainda a considerar a passagem do estado de controlo para o estado de integração, entendido como o ponto em que o foco da gestão se desloca da gestão das tecnologias para a gestão da informação.

Face às críticas efectuadas ao modelo proposto por Nolan, alguns autores, nomeadamente McFarlan et al. (1983), Mutsaers et al. (1997), citados por Rocha e Vasconcelos (2004), apresentaram propostas alternativas para considerar os níveis de maturidade em SI, conforme seguidamente se apresenta.

*Figura 5 – Modelos de estádios de maturidade com descontinuidade*



Fonte: Adaptado de Rocha e Vasconcelos (2004).

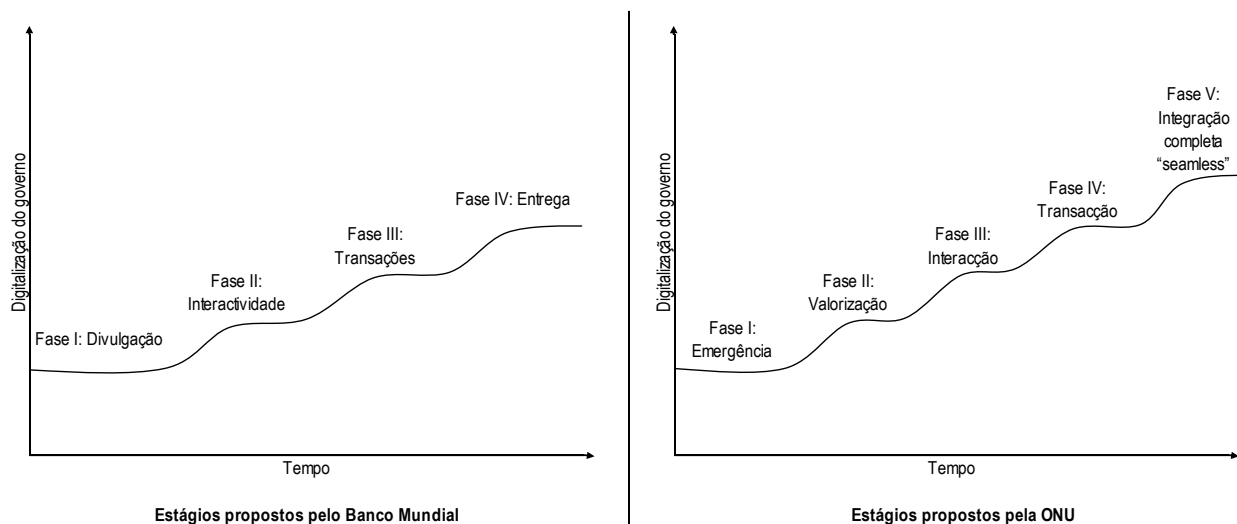
A descontinuidade tecnológica e o efeito de substituição que lhe está associado são dois dos principais elementos, presentes nos modelos supra enunciados, embora o modelo denominado “As Três Eras de Maturidade” traduza a continuidade e aprofundamento do modelo inicialmente proposto por Nolan (Rocha e Vasconcelos, 2004).



No modelo de estádios de maturidade proposto pelo Banco Mundial o *e-government* pode também ser posicionado em função de quatro níveis de maturidade.

Tenha-se em conta que o modelo proposto pela Organização das Nações Unidas – ONU – é colocado ao lado do modelo proposto pelo Banco Mundial para uma comparação mais fácil.

Figura 6 – Modelos de estádios de maturidade de *e-government* propostos pela ONU e Banco Mundial



Fonte: Adaptado de Andersen e Henriksen (2006).

Nos modelos acima enunciados verifica-se que o potencial do *e-government* surge principalmente associado aos dois penúltimos estádios de maturidade.

Tal situação é consequência do facto do desenvolvimento efectivo de um serviço implicar um comportamento que não seja unidireccional, implicar um comportamento centrado numa comunicação efectiva, multidireccional.

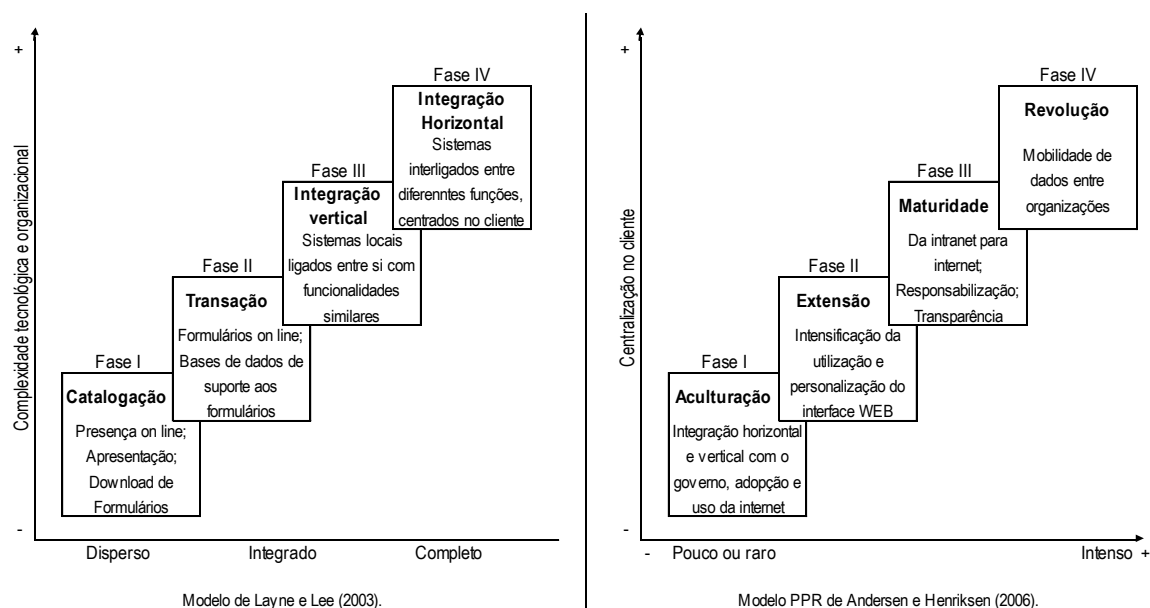
Sempre que o *e-government* for utilizado para suportar um serviço de forma parcial, será mais difícil utilizar o próprio *e-government* para atenuar os efeitos das disfunções da burocracia. Pelo contrário, poderá até facilitar-se a possibilidade de o utilizar enquanto instrumento de desresponsabilização de pessoas.

Andersen e Henriksen (2006) referem que o Banco Mundial, tal como Layne e Lee (2001), fizeram uma transposição dos modelos presentes no *e-commerce*, essencialmente focalizados na dimensão tecnológica.

Face à capacitação da Administração Pública, a transposição de modelos, particularmente os ancorados a uma esfera estritamente tecnológica, consubstancia um mesmo risco verificado no *e-commerce*, mas ampliado, na medida em que a maturidade perspectivada unicamente a partir de um panorama tecnológico pode ser insuficiente.

Foi nesta perspectiva que propuseram um modelo de maturidade adaptado, conforme enunciado na figura seguinte.

Figura 7 – Centralização nos clientes versus centralização na complexidade tecnológica



Fonte: Adaptado de Andersen e Henriksen (2006).

A proposta apresentada por Andersen e Henriksen (2006), ao ser mais ambiciosa na perspectiva do cidadão, enuncia uma fase de difícil concretização, na medida em que a total mobilidade de dados choca claramente com os direitos, liberdades e garantias individuais.

Entre as principais consultoras mundiais a Accenture lançou, em 2003, um documento denominado *eGovernment Leadership: Engaging the Customer*. Aí é também enunciado um modelo de maturidade, conforme tabela seguinte.

Figura 8 – Estádios de Maturidade e características enunciadas pela Accenture

Estádio	Características	Recomendações
<b>Presença on-line</b>	Publicação de informações on-line; Poucos serviços disponíveis; Necessidade de investimento.	Identificação breve dos benefícios; Foco no elevado volume de processos repetitivos; Criação de infra-estrutura.
<b>Capacidades básicas</b>	Planeamento legislativo; Centralização na segurança e na certificação; Ampla presença on-line; Capacitação transnacional mínima; Algum retorno do investimento; Aproximação de outras agências e algum efeito de emitação.	Visão articulada; Concordância clara relativamente a objectivos bem determinados; Criação de ferramentas de prestação de serviço; Encorajamento das agências à cooperação.
<b>Serviços disponíveis</b>	Portais básicos; Orientação para múltiplos serviços na maior rapidez possível; Objectivos ambiciosos; Alguma sofisticação ao nível das capacidades de transacção; Início da focalização no cliente.	Criação e utilização de iniciativas específicas; Estruturação do serviço face às necessidades do cliente; Desenvolvimento de capacidades transaccionais.
<b>Serviços Amadurecidos</b>	Portais transaccionais "intentions-based"; Clusters de serviços; Valor acrescentado, mais por menos; Relações de colaboração efectiva entre agências; Aposta clara nos serviços com criação de valor; Centralização nos objectivos do cliente	Identificação de serviços de elevado valor acrescentado; Envolvimento e focalização nos clientes; Padronização de formas de implementação; Mercado de serviços.
<b>Transformação dos serviços</b>	Melhoria do atendimento ao cliente é a visão; Integração do e-government na iniciativa transformadora; Integração de canais múltiplos; Alterações à organização, processos e tecnologias entre agências.	

Fonte: Adaptado de Accenture (2003).

Estes modelos mostram um destino, um resultado. Procuram responder às questões: onde chegámos? Onde queremos chegar? Mas colocam em segundo plano a forma como chegar aos referidos estádios.

Se por um lado a contextualização de um resultado é algo fulcral, na medida em que pode condicionar o esforço para o alcançar, por outro lado pode induzir a ideia de um caminho fácil na obtenção desse resultado, situação questionável.

Pelos motivos que se referiram, os modelos de maturidade assumem particular importância no posicionamento de uma ou várias organizações públicas mas são insuficientes na compressão dos factos que motivaram um dado posicionamento.

Globalmente, todos procuram enunciar alterações de natureza tecnológica e/ou organizacional numa progressão no tempo, ainda que alguns assumam a possibilidade de saltar estágios e de existir descontinuidade. Alguns modelos são, simultaneamente, aplicáveis ao *e-business*.

#### **2.2.4 E-government versus e-business**

O modelo de negócio característico do sector privado apresenta o seu suporte estratégico no mercado, enquanto no sector público o modelo de negócio decorre da estratégia de cada governo. Essa estratégia assume-se dever ser indissociável dos cidadãos, logo envolvente de um número bastante maior de actores, facto que torna o *e-government* bastante mais complexo, quando comparado com o *e-business* (Garson, 2004).

O *e-business*, enquanto uma nova forma de potenciar a realização de negócios por via electrónica, é mais amplo que o *e-commerce*, na medida em que reforça o serviço ao cliente além do mero suporte electrónico comercial e estritamente transaccional. No entanto, o aumento da amplitude do conceito de *e-business*, comparativamente ao *e-commerce*, aproxima-o de forma ligeira ao conceito de *e-government*, mas sem nunca o sobrepor.

Quer os conceitos de *e-business*, quer de *e-commerce*, são anteriores à massificação da Internet, começando por ser suportados por software *Electronic Data Interchange* – EDI. Tal não significa que não tenha sido a Internet que os desenvolveu em larga escala, conferindo-lhe um potencial de expansão improvável antes do recurso a essa tecnologia (Rodrigues, 2002).

Barzilai-Nahon e Scholl (2007) referem que tradicionalmente as grandes diferenças entre organizações públicas e organizações privadas decorrem de constrangimentos ambientais, extensão dos mandatos organizacionais e, finalmente, processos internos e incentivos. No que respeita aos constrangimentos ambientais eles reflectem o entendimento da necessidade das organizações públicas terem em conta a totalidade dos cidadãos, quer aqueles que contribuem positivamente para o seu negócio quer aqueles que apenas contribuem negativamente. Quanto à extensão dos mandatos organizacionais, muitas vezes quem toma uma decisão numa

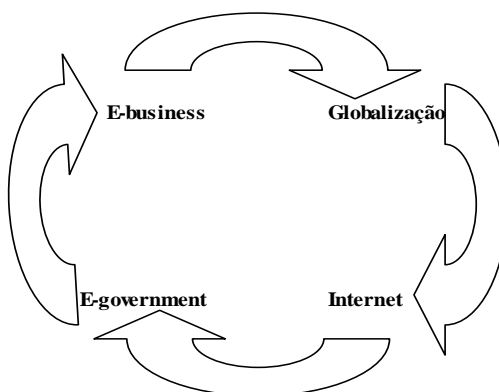
determinada data, tem plena consciência que já não estará nessa organização num futuro próximo, pelo que mais dificilmente pode ser responsabilizado pela decisão. Relativamente aos processos internos e incentivos, acabam por reflectir as duas primeiras características, na medida em que retiram agilidade e desenvoltura, face a uma burocracia penosa, ancorada à necessidade de responsabilização.

Os SI, quer nas organizações públicas, quer nas organizações privadas, não são alheios às preocupações centrais dos decisores. Assim, deve considerar-se o facto dos primeiros terem como preocupações centrais não só a eficiência económica como também política, contrariamente aos segundos, cuja preocupação nuclear é de natureza eminentemente económica, centrada na rentabilidade (Barzilai-Nahon e Scholl, 2007).

A consideração destas preocupações não é dissociável do desempenho e até mesmo da sobrevivência das organizações. Pelo que facilmente se percebe que a complexidade associada ao *e-government* será bastante maior quando comparada à complexidade associada ao *e-business*.

Tal não significa que o *e-government* possa ser dissociado do *e-business*, na medida em que um incentiva o desenvolvimento do outro. A figura seguinte enuncia a espiral de desenvolvimento que envolve os dois conceitos.

Figura 9 – Espiral de desenvolvimento



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2002).

A implementação e desenvolvimento do *e-business* estão amplamente relacionados com o elevado nível de patrocínio da gestão de topo. Embora tal necessidade seja igualmente pertinente e decisiva no *e-government*, é também mais difícil de concretizar, face à multiplicidade de interesses dos diferentes *stakeholders* e à necessidade de fragmentação do poder da própria estrutura política (Barzilai-Nahon e Scholl, 2007).

No que concerne ao impacto dos *stakeholders*, quer no *e-commerce* quer no *e-government*, verificam-se similares constrangimentos, ainda que em escalas diferentes. A simetria da

informação é preocupação comum, face aos efeitos potencialmente nefastos da exposição às contradições (Barzilai-Nahon e Scholl, 2007).

A aplicação de regras dos modelos de *e-business* aplicáveis ao sector privado tem apenas uma aplicação parcial no *e-government* (Garson, 2004). Um dos propósitos do *e-business* passa pela redução do número de intermediários no processo de negócio, numa tentativa de passar de um modelo de distribuição indirecta para um modelo de distribuição directa – produtor a consumidor. Tal situação não tem aplicação no *e-government* na medida em que na maioria das actividades do sector público não existem intermediários a eliminar.

Um outro dos elementos fulcrais do *e-business* passa por estimular o lucro através do aumento do volume de vendas ou pela redução de custos. Garson (2004) defende também que tal situação não ocorre integralmente no *e-government*, na medida em que o objectivo passa em primeiro lugar pela redução de custos. Refere ainda que, no que respeita à utilização dos portais e no caso do *e-business*, o leque de possibilidades de exploração é bastante mais alargado que no *e-government*, dado que elementos como comissões, publicidade, entre outras formas de gerar proveitos, não têm uma significativa aceitação social nas iniciativas de *e-government*.

Quanto às similaridades e diferenças entre *e-commerce* e *e-government* Barzilai-Nahon e Scholl (2007) concentram-se nos seguintes aspectos:

- Gestão da informação – o sector público acentua em primeiro lugar a importância da facilidade de uso, das aplicações acedidas a partir da Internet e enuncia a actualização da informação e ciclo de vida dessas aplicações como os maiores desafios. Já no *e-commerce* a credibilidade constitui o maior desafio a ter em conta. Para o *e-government* a responsabilidade legal e seriação da quantidade de dados a tratar assumem maior relevo quando comparado com o *e-commerce*. As formas de entrega e respectivos canais traduzem idênticas preocupações nos dois contextos. A informação em tempo real e disponibilidade do serviço 24\*7, e a partilha de informação são também elementos comuns;
- Gestão de processos – os volumes de processos e a sua heterogeneidade é incomparavelmente maior no sector público, traduzindo a reconhecida obrigação do redesenho desses processos. Já a celeridade das transacções representa um problema comum aos dois contextos;
- Foco de atenção – cliente versus cidadão, logo verifica-se a necessidade de orientar a acção para o cliente, assumindo o *e-government* a necessidade de perspectivar o cidadão como um cliente. Contudo o *e-government* repudia o tratamento desigual mesmo em situações de lucratividade nula, ou negativa. O cidadão perspectivado como cliente amplia significativamente os perfis de contacto e os fluxos gerados;

- Divisão digital – no *e-government* a preocupação com a literacia digital e com a exclusão leva à procura sistemática de alternativas para incentivar o acesso, quer através do desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, quer através da capacitação dos cidadãos;
- Segurança – ambos os contextos enunciam a segurança como determinante do seu sucesso mas a níveis diferentes. Enquanto no *e-commerce* ela se centra numa dimensão eminentemente individual, já no *e-government* é assumida uma dimensão individual e colectiva, facto que impõe a atribuição de particular importância a problemáticas como o terrorismo, por exemplo;
- Uniformização – apresenta elevada importância nos dois contextos;
- Recursos – a aplicação do *e-government*, face à sua dimensão e heterogeneidade, implica um maior consumo de recursos.

A grande maioria dos aspectos apontados ao *e-commerce* está presente no *e-business*, no qual se inclui.

Em todo o caso as diferenças não se esgotam na listagem enunciada. Segundo Garson (2004) o *e-government* apresenta ainda um conjunto adicional de limitações, conforme seguidamente se enunciam:

- O *e-government* não é condição suficiente para completar a equação da prosperidade, na medida em que é problemática a existência de relação directa entre investimentos em TICs e produtividade. Pode não ser possível assumir que os investimentos em TIC farão pelos governos, na década actual, aquilo que esses mesmos investimentos poderão não ter feito na década passada pelo sector privado;
- A filosofia do *just-in-time* – JIT – tem menor aplicabilidade no *e-government* do que aquela que tem no *e-business*. No *e-government* a obtenção de recursos depende mais da dotação disponível que da procura. Além disso, a maioria do custo das organizações públicas está concentrado em pessoal e não em matérias, ou menos ainda, em mercadorias;
- A orientação para o cliente, ou para o utente, embora seja a referência mais usada em defesa do *e-government* é de difícil operacionalização face a sua enorme heterogeneidade e à possibilidade de existência de desequilíbrios no nível de importância atribuída aos vários *stakeholders*. Numa escola, por exemplo, os utentes são os alunos, mas também os professores, os próprios pais dos alunos e, em última análise, os cidadãos. Qualquer um deles poderá apresentar interesses legítimos mas sem garantia de compatibilização;

- O aumento da exigência das sociedades actuais relativamente às actividades desenvolvidas pelas organizações públicas leva à necessidade de registo e transformação de maiores quantidades de dados, maior acesso e mais informação, situação que pode não permitir uma redução do consumo de recursos tão significativa quanto aquela que poderia ser esperada;
- A estruturação de processos e estandardização de *software* requer um nível de sincronização e de alinhamento entre estratégia de negócio, SI e tecnologias de suporte que, face à natureza das organizações públicas, é extremamente difícil de conseguir;
- O desenvolvimento de parcerias público-privadas é também deveras complexo no *e-government* face à multiplicidade de interesses envolvidos, muitas vezes completamente divergentes;
- O *e-government* permitirá o aumento da amplitude de serviços prestados pelas organizações públicas, permitido o aumento das economias de escalas, mas tal situação poderá traduzir-se num simples efeito de substituição de actividades, na medida em que o aumento das necessidades acarretará o aumento da complexidade de processos. Esta situação traduz o princípio de que se pode exigir sempre mais a quem mais dá, levando a um ciclo permanentemente inacabado e consolidando a perspectiva pessimista do *e-government*, situação que já anteriormente se mencionou.

Quer o *e-government* quer o *e-business* têm potencial para redesenhar as organizações, no sentido de as dotar de mais eficiência, nomeadamente ao reduzir custos ou ao ampliar a qualidade dos serviços prestados.

Contudo, obrigam a novas formas de pensar os processos de negócio, requerem a estruturação como condição para automatização de tarefas repetitivas, de elevado consumo de recursos e pouco, ou nenhum, valor acrescentado.

Para tal ser conseguido é fundamental compatibilizar interesses divergentes e redesenhar as organizações, no sentido de expor interesses cuja principal preocupação passa pela manutenção do seu próprio poder e que se assume poderem ser efectivos bloqueios a um novo desenho organizacional.

Se em qualquer caso a mudança é assumida como imprescindível, também em qualquer caso a mudança pode ser percebida como ameaça, situação que tenderá a desencadear mecanismos defensivos e a amplificar ainda mais a divergência de interesses.

Face ao que foi referido a complexidade associada ao *e-government* é bastante maior que aquela que está associada ao *e-business*.

### 2.2.5 Aceitação da tecnologia: requisito de e-government

O e-government impõe a utilização de TICs. Desta forma é condicionado pelo nível de aceitação das tecnologias e não pode ficar alheio às teorias que procuram explicar essa mesma aceitação. Tal situação é comum ao e-business, independentemente da liberdade de utilização das tecnologias poder ser maior no e-business, comparativamente ao e-government. Em última análise a utilização forçada, imposta por diploma legal, pode ser facilitada no e-government, comparativamente ao e-business.

O fulcro das ciências sociais está centrado nas actividades humanas e coloca o comportamento como o seu elemento atómico. A aceitação da tecnologia, num maior ou menor grau, traduz um comportamento humano.

O comportamento é entendido como um meio determinante para avaliar possíveis acções, numa tentativa de prever acontecimentos e, dessa forma, reduzir a incerteza, minimizando a possibilidade de erro. Como refere Helfer e Orsoni (1996), numa perspectiva antropológica, um indivíduo não pode ser dissociado da sua cultura, dos seus valores e crenças, na medida em que o seu comportamento nada mais é que um reflexo disso.

As atitudes relacionadas com o nível de aceitação das tecnologias motivaram o desenvolvimento de diversas teorias, usuais na literatura de SI. Essas teorias pretendem isolar os factores assumidos como determinantes do comportamento perante a tecnologia, procurando posicionar os indivíduos em função do seu nível de aceitação dessa tecnologia.

As teorias comportamentais alicerçam-se nas atitudes. Segundo Mucchielli (1975) uma atitude representa uma tomada de posição relativa a determinado problema, consubstancia uma maneira crónica de reagir. As atitudes traduzem a forma como um indivíduo ou grupo reage perante um objecto ou situação, enquanto o comportamento traduz uma sucessão de atitudes.

Em qualquer caso, como o comportamento humano reflecte a cultura, as crenças e os valores de um conjunto mais ou menos amplo de indivíduos, é evolucionário no tempo. Esta situação pode explicar as variações entre os modelos de aceitação das tecnologias, bem como as suas múltiplas adaptações, particularmente as resultantes de investigações espaçadas no tempo.

Facto é que a aceitação das tecnologias tem traduzido uma inquietação permanente dos SI, é suportada por uma significativa quantidade de modelos, com múltiplas variações, entre os quais aqueles que seguidamente se enunciam:

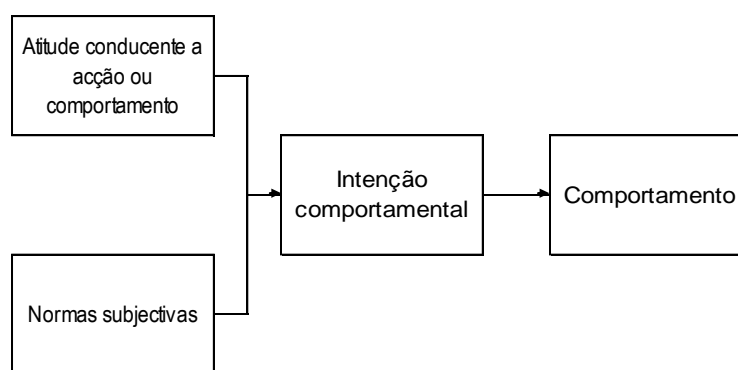
- Teoria da Acção Racional (*Theory of Reasoned Action* – TRA);
- Teoria do Comportamento Planeado (*Theory of Planned Behavior* – TBP);
- Modelo de Aceitação da Tecnologia (*Technology Acceptance Model* – TAM);
- Teoria da Difusão da Inovação (*Innovation Diffusion Theory* – IDT);



- Teoria Unificada da Aceitação da Tecnologia (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* – UTAUT);
- Modelo de Adopção de Inovação Online (MAIO).

A TRA pode ser representada tal como enunciado na figura seguinte.

Figura 10 – Theory of Reasoned Action (TRA)



Fonte: Davis, Bagozzi e Warshaw (1989); Silva e Dias (2007).

A TRA surge como resultado dos trabalhos de Fishbein e Ajzen, a partir de 1975, centra-se na identificação dos factores que definem o comportamento intencional, relevando as crenças enquanto conjunto de convicções que traduzem a informação que um indivíduo assimilou relativamente ao objecto ou situação sobre o/a qual tem que reagir. As normas subjectivas representam a percepção do nível de aceitação que a sociedade atribui ao comportamento que esse indivíduo vier a adoptar. Esta teoria advoga que o comportamento é racional no contexto, logo qualquer indivíduo avalia os benefícios das atitudes que toma, estando até disposto a adoptar uma atitude de alguma forma divergente com as suas crenças se as normas subjectivas se sobreporem, ou seja, se tiver a percepção que por adoptar dado comportamento, outros lhe reconhecem a atribuição de dado benefício (Vankatesh, Morris, Davis e Davis, 2003; Silva e Dias, 2007). Desta forma, em princípio, qualquer indivíduo tenderá a adoptar um comportamento que entenda poder ser gerador de resultados positivos para si.

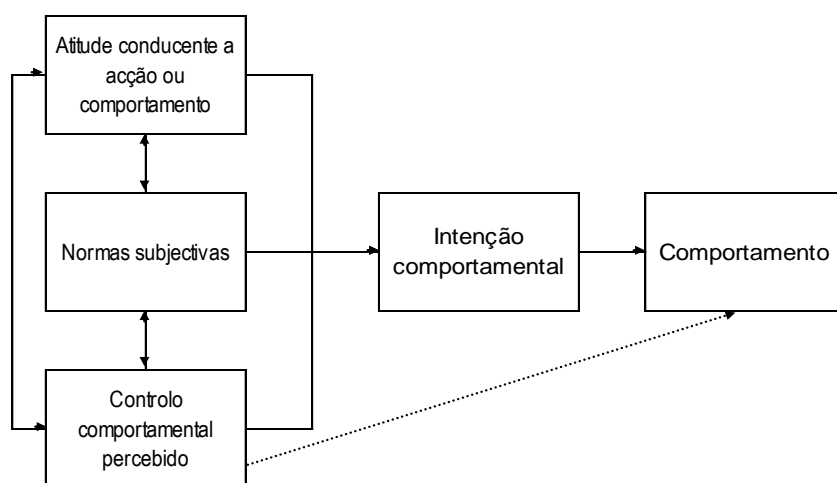
A TRA consiste numa teoria comportamental, passível de ser aplicada em múltiplas áreas, entre as quais a que respeita à aceitação da tecnologia.

No que concerne à TBP traduz um arquétipo que surge como reforço da TRA, juntando-lhe mais um constructo, o controle comportamental percebido. Neste modelo, para além do que se referiu no modelo anterior, passa a assumir-se que o indivíduo avalia o contexto no qual a atitude é requerida e avalia os efeitos do seu desempenho, equacionado benefícios e penalizações que lhe podem estar associadas (Venkatesh, Morris, Davis e Davis, 2003; Silva e Dias, 2007).

Os dois modelos (TRA e TPB) reflectem os trabalhos Ajzen, embora este último surja mais tarde, no início da década de noventa.

A figura seguinte esquematiza o modelo TPB.

Figura 11 – Theory of Planned Behavior (TPB)



Fonte: Ajzen (1991).

A TAM surge, tal como a TPB, como resultado de uma adaptação da TRA (Davis, Bagozzi e Warshaw, 1989).

Davis (1989) procurou entender o nível de aceitação da tecnologia a partir da utilidade e facilidade de uso percebidas. A utilidade percebida representa o grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema particular pode melhorar o seu desempenho e a facilidade de uso percebida representa o grau em que acredita que o uso de uma tecnologia está livre de esforço (Venkatesh et al., 2003; Silva e Dias, 2007).

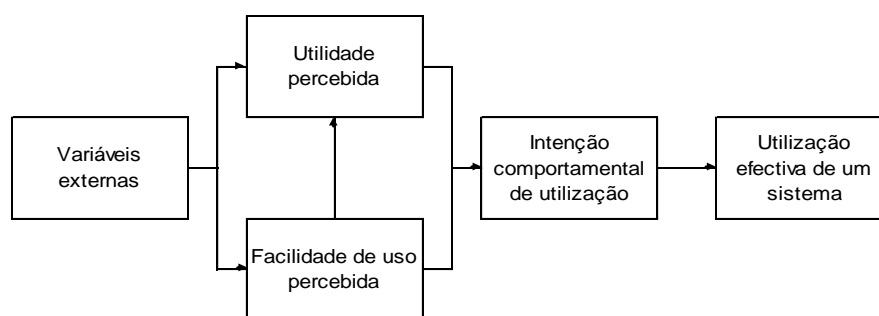
Segundo Davis et al. (1989) a TRA diferencia-se da TAM porque a primeira é geral e a segunda específica. A primeira entende que a intenção comportamental (BI) é o resultado do somatório de um conjunto de atitudes (A) com um conjunto de normas subjectivas (SN), tal que  $BI = A + SN$  e é passível de estimar a partir de regressão linear. Entende as atitudes (A) como resultado do somatório da multiplicação das crenças (*beliefs* –  $b_i$ ) pela avaliação que um indivíduo faz relativamente às atitudes que adopta (*evaluation* –  $e_i$ ), seja  $(A) = \sum b_i e_i$ , e as normas subjectivas (SN) como resultado do somatório da multiplicação das crenças normativas de um indivíduo ou grupo (*normative beliefs* –  $nb_i$ ) pela motivação para cumprir essas crenças normativas (*motivation* –  $mc_i$ ), logo  $(A) = \sum nb_i mc_i$  (Davis et al., 1989, p. 984).

A segunda é similar à primeira, na medida em que assume que a intenção comportamental (BI) é o resultado do somatório de um conjunto de atitudes (A) com a utilidade percebida (U), tal que  $BI = A + U$ , sendo também passível de estimar a partir de regressão linear. No entanto, como os autores reforçam “(...) TAM does not include TRA's subjective norm (SN) as a determinant of BI (...)”. Desta forma, a TAM assume as atitudes (A) como o somatório da utilidade percebida

(U) com a facilidade de uso percebida (*Ease of Use* – EOU), seja  $(A) = \Sigma U + EOU$  (Davis et al., 1989, p. 986).

A figura seguinte esquematiza o modelo.

Figura 12 – Technology Acceptance Model (TAM)



Fonte: Davis (1993).

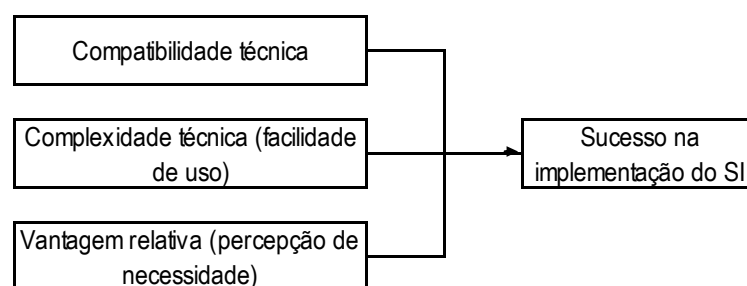
A TAM avoca o pressuposto que qualquer indivíduo tem liberdade de acção, situação que por circunstâncias várias, por exemplo, aptidão dos indivíduos ou tempo, nem sempre ocorre, constituindo esta situação uma das grandes críticas que lhe é direccionada (Figueiredo, 2005).

No entanto, independentemente de eventuais críticas, o modelo obteve enorme projecção e foi confirmado em múltiplos estudos, com diversas adaptações. São disso exemplo os trabalhos de Porter e Donthu (2006) que projectaram o modelo para o contexto de Internet, introduziram variáveis demográficas como moderadores, nomeadamente a idade, a educação, o rendimento e a raça. Colesca e Liliana (2008) ao aplicarem o TAM ao *e-government*, substituíram a intenção comportamental de utilização pela satisfação e a utilização efectiva pela adopção de *e-government*, incrementaram as variáveis confiança percebida e qualidade percebida, sendo que a primeira condiciona o nível de utilidade percebida e o nível de adopção do *e-government* e a qualidade percebida condiciona a satisfação e, indirectamente o nível de adopção do *e-government*, concluindo que o aumento da maturidade do *e-government* eleva a importância das variáveis. Benamati e Rajkumar (2002), ao aplicarem o modelo às actividades de *outsourcing*, relevaram o papel da variável risco. Já AlAwadhi e Morris (2008) reforçam a sua aplicabilidade ao *e-government*, mas relevam as diferenças entre o uso e a intenção de uso.

Uma outra teoria, a IDT, iniciada por Rogers (1962), avoca o pressuposto que a inovação consiste em algo novo que gera incerteza em quem ainda não a domina, obrigando a uma ponderação de alternativas. A difusão traduz os mecanismos a partir dos quais a inovação é comunicada. Este modelo assume que a aceitação da inovação, ou não, é o resultado de um processo de decisão que se inicia com a procura de informações e finda com uma deliberação acerca da aceitação (Figueiredo, 2005).

A figura seguinte esquematiza o modelo.

Figura 13 – Innovation Diffusion Theory (IDT)



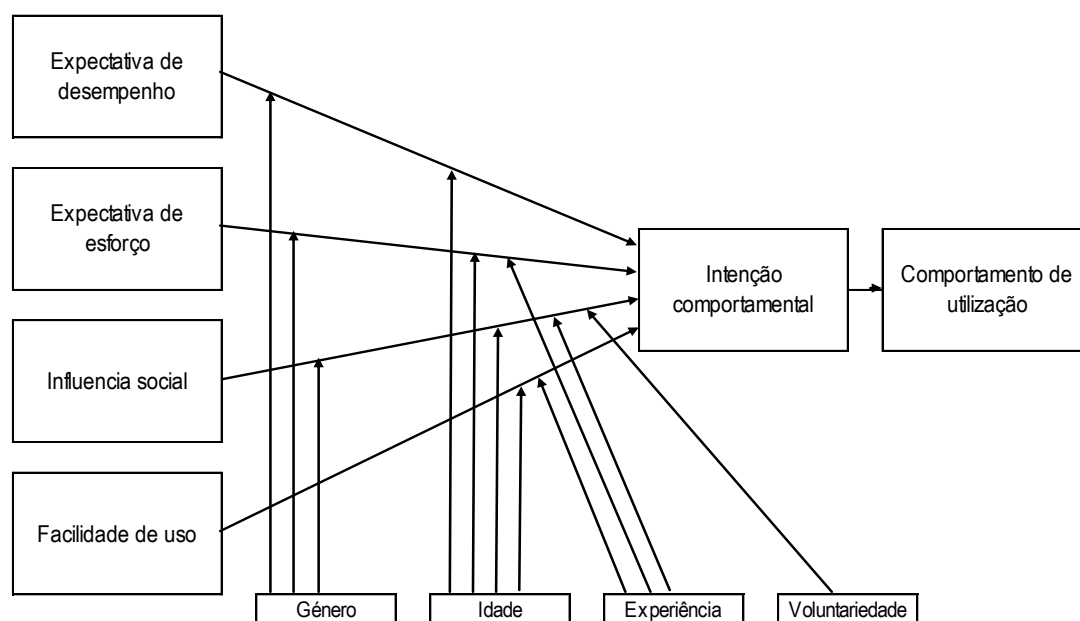
Fonte: Rogers (1962).

A Teoria Unificada da Aceitação da Tecnologia – UTAUT –, proposta por Venkatesh et al. (2003), embora parta de oito modelos, foca-se apenas em quatro elementos, entendidos como elementos decisivos na explicação da aceitação da tecnologia, face ao seu poder explicativo.

A UTAUT é um modelo que tem a preocupação de tentar agregar os elementos centrais que as várias teorias que a precederam reforçaram ao longo do tempo.

A figura seguinte resume o modelo.

Figura 14 – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)



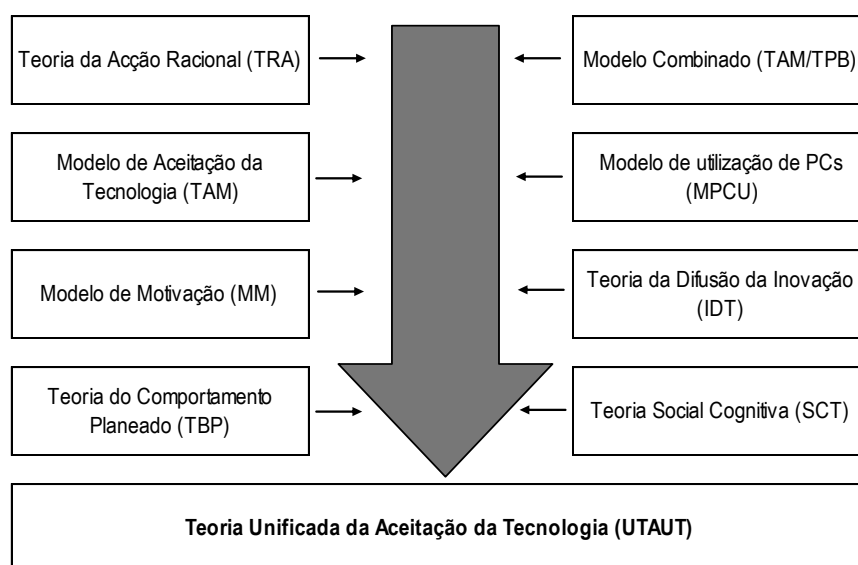
Fonte: Venkatesh et al. (2003).

A UTAUT centra a sua análise na expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e facilidade de uso, para explicar a aceitação da tecnologia.

Além dessas variáveis o modelo assume ainda as variáveis género, idade, experiência e voluntariedade como moderadores.

As origens desta teoria alicerçam-se em oito modelos, conforme enunciado na figura seguinte.

Figura 15 – Bases da UTAUT



Fonte: Adaptado de Figueiredo (2005); Venkatesh et al. (2003).

A teoria da motivação assume que o comportamento deriva de motivações intrínsecas e motivações extrínsecas. Às primeiras está associada a satisfação sem uma recompensa directa, contrariamente às segundas que estão associadas à expectativa de uma recompensa directa, calculada (Venkatesh et al., 2003; Deci, 1971, citado por Figueiredo, 2005).

Já no que respeita à Teoria Social Cognitiva, partindo da relação entre a pessoa, o meio envolvente e os comportamentos, assume que as expectativas, enquanto resultados esperados e as crenças, enquanto convicção acerca da capacidade de desempenho de um dado comportamento, explicam esse mesmo comportamento (Venkatesh et al., 2003).

O Modelo de Utilização de PCs, parte do ajuste ao trabalho, entendido como a crença de um indivíduo acerca do impacto que dada tecnologia pode ter no seu desempenho, a complexidade, entendida como o grau de dificuldade de utilização, o afecto, entendido como o grau de prazer no desenvolvimento de uma tarefa, as consequências de longo prazo, os factores sociais, reflexo da assimilação cultural e condições facilitadoras, ou seja, factores entendidos objectivos e condicionais da realização de dada actividade, para explicar o grau de aceitação das tecnologias (Venkatesh et al., 2003; Figueiredo, 2005).

Na aplicação da UTAUT Li e Kishore (2006) comprovaram a robustez do modelo em ambiente WWW, mas alertaram também para a existência de variações entre diferentes grupos, particularmente no que respeita à influência social.

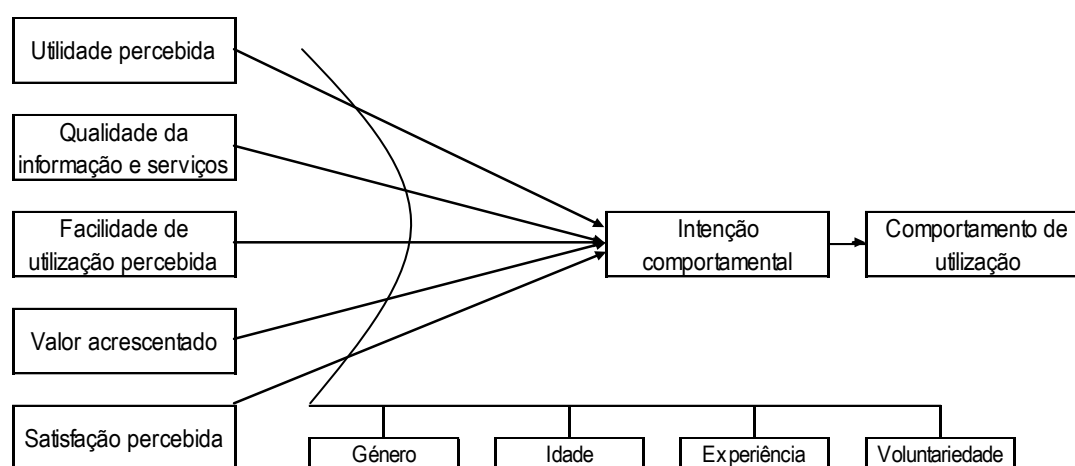
Dijk, Peters e Ebbers (2008) partindo do modelo UTAUT desenvolveram um modelo de avaliação dos serviços do governo disponibilizados através da Internet, que denominaram de Modelo Multidisciplinar. Nesse modelo a principal divergência com a UTAUT situa-se na relação entre intenção de comportamento e comportamento efectivo, relevando barreiras. Desta

forma o modelo considera o acesso digital, a experiência digital e a preferência de utilização do canal como condicionantes da intenção comportamental. Consideram ainda que quer a intenção comportamental, quer o comportamento efectivo, são afectados pela posição social e pela posição familiar. Entendem também que o fornecimento do serviço compreendido como a disponibilidade desse mesmo serviço, condiciona o comportamento efectivo pelo facto de que não se usa aquilo que não é disponibilizado.

Santos (2004) ao efectuar o estudo dos factores determinantes do sucesso de serviços de informação *online* em sistemas de gestão de ciência e tecnologia, enuncia o modelo MAIO, modelo que também reflecte muitos dos axiomas dos modelos anteriores.

A figura seguinte representa o modelo MAIO.

Figura 16 – Modelo de Adopção de Inovação Online (MAIO)



Fonte: Santos (2004).

Santos e Amaral (2005, p. 1122), referem que a principal diferenciação entre os modelos MAIO e UTAUT se situa “(...) ao nível da satisfação percebida, uma componente importante da motivação intrínseca, a qual foi excluída na UTAUT. Pode considerar-se que utilidade percebida e a qualidade da informação e serviços estão compreendidos na expectativa de desempenho. A facilidade de utilização percebida está incluída em expectativa de esforço. E finalmente o valor acrescentado está em parte incluído na influência social... a adopção e difusão de serviços de informação online, além de aspectos que também afectam a adopção de outras TI são afectados por outros factores específicos como a qualidade da informação e serviços, a satisfação percebida e o valor acrescentado que os adoptantes podem obter da sua utilização (...)”.

No e-government os modelos de aceitação da tecnologia apresentam um poder explicativo variável face à relação objecto de análise. Por exemplo, se estivermos a analisar a relação de governo para governo – G2G –, independentemente da satisfação, ou não, por parte dos

utilizadores, por força de lei, um dado sistema pode ser de utilização obrigatória, pode ser imposto de forma directa. Já se estivermos a analisar a relação de cidadãos para governo – C2G – a utilização pode também ser imposta por força da lei. Tal situação é similar no caso da relação de empresas para governo – E2G. A obrigatoriedade de apresentação de algumas declarações fiscais em suporte electrónico à Direcção Geral de Contribuições e Impostos é exemplo disso.

Os modelos de aceitação da tecnologia focam-se nos utilizadores finais. No entanto Chan e Pan (2008) concluem que a implementação do *e-government* será facilitada se existir o envolvimento dos múltiplos *stakeholders* e não se concentrar a atenção exclusivamente nos utilizadores finais. Reforçam ainda o facto do envolvimento desses utilizadores ser determinante na aceitação do *e-government*, desde que se assegure que essa participação potencie o desenvolvimento de interesses convergentes e vincam a importância de moderação na utilização da coerção.

Facto é que a imposição legal traduz um recurso ao alcance do governo que as empresas ou cidadãos não possuem. As teorias de aceitação da tecnologia assumem a existência de liberdade de escolha ao nível individual, ainda que condicionada, situação que nem sempre existe. Aliás, em algumas teorias, por exemplo a TRA, essa liberdade é relativa, face aos condicionalismos das normas subjectivas, situação já anteriormente vincada.

Por outro lado as teorias de aceitação da tecnologia não entram em linha de conta com a necessidade de comunicação entre sistemas com características díspares, logo não dão relevo à interoperabilidade, enquanto realidade preponderante do *e-government*. A complexidade do governo impõe a interoperabilidade como requisito de desenvolvimento do *e-government*, condição para o aproveitamento de dados e redução de fluxos de trabalho redundantes.

Além disso as alterações sistemáticas às plataformas tecnológicas, resultantes da ebulição de interesses divergentes nas organizações públicas traduzem um terreno fértil para as empresas que prestam serviços neste domínio, constituindo uma oportunidade única para essas empresas aumentarem a sua prestação de serviços e, por essa via, o seu lucro. A resposta destes *stakeholders* poderá acarretar divergência entre a resolução efectiva dos problemas e os prazos que a legislação determina, por exemplo. Situação que poderá também reflectir-se no nível de aceitação da tecnologia, ao reforçar a frustração causada pela espera e pela dependência, situação que também pode ser repercutida noutras variáveis, nomeadamente na utilidade.

Importa ainda considerar que os modelos associados à problemática da aceitação da tecnologia têm sido objecto de outras críticas. Por exemplo, Bagozzi (2007, p. 245) refere que a fragmentação das explicações assume particular relevo, além de que o número de variáveis dos modelos não inclui muitos elementos com potencial explicativo. Refere que a UTAUT é disso exemplo, afirmando que “(...) *important independent variables have been left out, because few of the included predictors are fundamental, generic, or universal* (...)”.

Bagozzi (2007, p. 245) afirma que as teorias de aceitação da tecnologia falham ao não considerar que muitas acções não são um fim em si mesmo. Refere que “(...) *TAM, TRA, TPB, treat behaviour as a terminal goal and fail to consider that many actions are taken not so much as ends in and of themselves but rather as means to more fundamental ends or goals (...)*”. Outra crítica ao modelo TAM resulta da ligação entre reacções individuais à utilização e às intenções. Embora existam muitas, o modelo TAM concentra a sua atenção em duas, o mesmo número que o modelo TRA, já o modelo TPB apresenta três razões directas.

Bagozzi (2007, p. 249) reforça ainda que o comportamento não é apenas racional, é também emocional, embora esta questão seja secundarizada nos modelos, particularmente no TAM. Além disso vinça que “(...) *omission in TAM (and the TPB) is consideration of self-regulatory processes in decision making. TAM is a completely deterministic model (...)*”.

Já para Andersen (2004) a aceitação da tecnologia não pode também ser dissociada do estilo de liderança e da capacidade de ser manifestada uma efectiva vontade política para garantir essa aceitação.

Andersen (2004) reforça a necessidade de aceitação da tecnologia por parte das pessoas, enquanto requisito do *e-government*, condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento desse *e-government*, e propõe um olhar atento a seis acções, nomeadamente, ordenar, digitalizar, terminar, personalizar, aumentar competências e revolucionar.

Segundo Andersen (2004) ordenar não pode ser dissociado da estruturação de processos e da concretização de escolhas, não dúvidas, presumidas, mas claramente assumidas, pelos decisores.

Tal situação pode ser dificultada pelo estilo de liderança, na medida em que a tentativa de salvaguardar a imagem dos decisores, procurando que as organizações encontrem alguns equilíbrios internos a partir da confrontação de interesses divergentes, na expectativa que o próprio sistema se ajuste, se auto regule, poderá gerar dispersão de recursos e limitar a estruturação de processos.

Além disso, a proliferação tecnológica e o ritmo de crescimento das TICs é de tal forma elevado que dificulta a convicção dos decisores na adopção da solução mais adequada, reforçando o incentivo à tomada de decisões evasivas no domínio da definição de processos e dos suportes tecnológicos a usar. No limite poderá ser mais fácil disponibilizar ferramentas em quantidade e diversidade abundante, comparativamente à estruturação de processos. Como refere Andersen (2004, p. 199) “(...) *the action line is grounded in the stacking of applications (...)*”.

A situação que anteriormente se descreveu pode também limitar a existência de uma aposta concreta, assumida, na formação dos utilizadores, condição determinante para potenciar a utilização de tecnologias. Andersen (2004) alerta ainda para a necessidade de manter o foco nas tecnologias efectivamente orientadas para os utentes e para a digitalização de processos. No



entanto, nas organizações públicas, poderá ser mais fácil comprar tecnologias do que estruturar processos. Isto sem qualquer desmérito para eventuais restrições orçamentais, ou até de qualquer outra natureza.

Quanto ao último elemento, a digitalização de processos, tal situação pode não ser compatível com mudanças marginais em que as resistências à utilização podem ser significativas (Andersen, 2004). Para este autor revolucionar e terminar pode acarretar a existência de mudanças radicais, potencialmente difíceis de assumir pelo poder instituído.

Além de tudo o que foi referido, a aceitação da tecnologia é ainda condicionada por diversos diplomas legais, nomeadamente os relacionados com a protecção de dados pessoais e com o acesso a documentos administrativos. Podem até existir situações em que a utilização da tecnologia não depende, total ou parcialmente, do livre arbítrio dos seus possíveis utilizadores, se considerada a dimensão legal.

## 2.2.6 Transparência, acesso, privacidade e segurança

Estabelecer uma fronteira entre transparência e privacidade constitui uma problemática aguerrida. Desde logo porque poderá existir alguma predisposição para que cada cidadão reclame privacidade para si e transparência para os outros.

Se a transparência não se pode dissociar da abertura, do acesso a dados e à informação, a privacidade estará associada ao oposto, àquilo que é reservado, que é pessoal, íntimo, confidencial e, consequentemente, se assume não dever ser de domínio público.

Quer o acesso, quer o não acesso, podem acarretar impactos no domínio da segurança da informação, ou seja, na protecção da informação face a ameaças<sup>8</sup>. Tenhamos em conta que pode constituir uma ameaça tudo quanto possa limitar a preservação da confidencialidade, da integridade e da disponibilidade dessa informação, ou dados (Gaivéo, 2008).

Conforme refere ainda Gaivéo (2008, p. 113) a “(...) *segurança, privacidade e confiança são conceitos interrelacionados com que se confronta no dia a dia quem manipula informação pessoal, social ou organizacional, particularmente pelas ameaças a que a informação e os SI que a suportam se encontram (...)*”.

No domínio da segurança, uma ameaça traduz uma possível causa para um incidente, enquanto o risco representa a probabilidade de concretização de uma ameaça. A gestão do risco associado à segurança dos dados e da informação consistirá assim no processo destinado a minimizar eventos que possam constituir ameaças (Carvalho dos Santos, 2007).

---

<sup>8</sup> Conforme norma ISO/IEC 17799.

As ameaças podem ser classificadas de diferentes formas. Se considerarmos a sua origem podemos ter ameaças naturais ou ameaças humanas. Nas ameaças naturais enquadram-se os fenómenos da natureza, desde um furacão a um terramoto, entre muitos outros. Já as ameaças humanas à segurança são todas as intervenções decorrentes de um acesso indevido, bem como a adulteração de informação efectuada por pessoas, levando a que a integridade deixe de ser uma propriedade da informação. A percepção de incapacidade para assegurar a integridade ou a delimitação do acesso a dados e a informação, levará à perda de confiança e ao repúdio, ficando a autenticidade comprometida (Gaivéo, 2008).

A concretização de ameaças à segurança dos dados e da informação, nomeadamente nos casos em que existe recurso a TICs, traduzem incidentes penalizados por lei.

A Lei do Cibercrime<sup>9</sup> enquadra as molduras penais decorrentes do acesso indevido e de incidentes que atentem contra a integridade dos dados e informação. São aí enunciados os crimes de falsidade informática, definida enquanto “(...) *intenção de provocar engano nas relações jurídicas, introduzir, modificar, apagar ou suprimir dados informáticos ou por qualquer outra forma interferir num tratamento informático de dados, produzindo dados ou documentos não genuínos, com a intenção de que estes sejam considerados ou utilizados para finalidades juridicamente relevantes como se o fossem (...)*”, sabotagem informática, situação verificável sempre que alguém não autorizado desenvolva acções destinadas a “(...) *entravar, impedir, interromper ou perturbar gravemente o funcionamento de um sistema informático, através da introdução, transmissão, deterioração, danificação, alteração, apagamento, impedimento do acesso ou supressão de programas ou outros dados informáticos ou de qualquer outra forma de interferência em sistema informático (...)*”, acesso ilegítimo, entendido como acesso não legalmente autorizado, interceptação ilegítima, decorrente de acções para “(...) *interceptar transmissões de dados informáticos que se processam no interior de um sistema informático, a ele destinadas ou dele provenientes (...)*”, entre outros.

Para além do que se referiu, a utilização da informática, à qual o e-government não escapa<sup>10</sup>, começa logo por ser considerada na Constituição da República Portuguesa. Nesse diploma, concretamente no seu artigo 35.º, é referido que “(...) *todos os cidadãos têm o direito de acesso aos dados informatizados que lhes digam respeito, podendo exigir a sua rectificação e actualização, e o direito de conhecer a finalidade a que se destinam, nos termos previstos na lei (...)*”. Por outro lado, o mesmo artigo restringe a utilização da informática para tratar dados relativos a “(...) *convicções filosóficas ou políticas, filiação partidária ou sindical, fé religiosa, vida privada e origem étnica, salvo mediante consentimento expresso do titular, autorização*

---

<sup>9</sup> Lei n.º 109/2009, de 15 de Setembro.

<sup>10</sup> Tal como sistematicamente se tem reforçado.

*prevista por lei com garantias de não discriminação ou para processamento de dados estatísticos não individualmente identificáveis (...)*“. Finalmente o mesmo artigo é ainda pragmático ao referir que “*(...) é proibido o acesso a dados pessoais de terceiros (...)*”.

Já a Lei da Protecção de Dados Pessoais – LPDP –, Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro<sup>11</sup>, refere como princípio geral que “*(...) o tratamento de dados pessoais deve processar-se de forma transparente e no estrito respeito pela reserva da vida privada, bem como pelos direitos, liberdades e garantias fundamentais (...)*”.

A LPDP enuncia ainda o conceito de dados pessoais enquanto “*(...) qualquer informação, de qualquer natureza e independentemente do respectivo suporte..., relativa a uma pessoa singular identificada ou identificável (...)*”. O diploma vai ainda mais longe ao referir que “*(...) é considerada identificável a pessoa que possa ser identificada directa ou indirectamente, designadamente por referência a um número de identificação ou a um ou mais elementos específicos da sua identidade física, fisiológica, psíquica, económica, cultural ou social (...)*”. Por outro lado, a LPDP, considera o conceito de tratamento de dados pessoais como “*(...) qualquer operação ou conjunto de operações sobre dados pessoais, efectuadas com ou sem meios automatizados, tais como a recolha, o registo, a organização, a conservação, a adaptação ou alteração, a recuperação, a consulta, a utilização, a comunicação por transmissão, por difusão ou por qualquer outra forma de colocação à disposição, com comparação ou interconexão, bem como o bloqueio, apagamento ou destruição (...)*”.

A LPDP considera assim o “*tratamento de dados transparente*” aquele cujo fim não é dúvida e que é objectivamente identificado e comunicado.

No que respeita à integridade dos dados, a LPDP refere que os dados pessoais devem ser “*(...) exactos e, se necessário, actualizados, devendo ser tomadas as medidas adequadas para assegurar que sejam apagados ou rectificadas os dados inexactos ou incompletos (...)*”. Aqui emerge uma clara preocupação com a necessidade de acautelar a segurança desses dados.

A LPDP considera ainda um conjunto de direitos para o titular dos dados, nomeadamente o direito de informação, direito de acesso, entre outros. O diploma reforça também a importância da segurança dos dados no seu artigo 14.º e seguintes. Aí é dito que “*(...) o responsável pelo tratamento deve pôr em prática as medidas técnicas e organizativas adequadas para proteger os dados pessoais contra a destruição, acidental ou ilícita, a perda acidental, a alteração, a difusão ou o acesso não autorizados, nomeadamente quando o tratamento implicar a sua transmissão por rede, e contra qualquer outra forma de tratamento ilícito (...)*”.

---

<sup>11</sup> Diploma legal que transpõe para a ordem jurídica portuguesa a Directiva n.º 95/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de Outubro de 1995, relativa à protecção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento dos dados pessoais e à livre circulação desses dados.

O que se referiu não significa que a LPDP seja livre de excepções ou de ambiguidade. A título de exemplo, o artigo 6.º determina que “(...) a obrigação de informação pode ser dispensada, mediante disposição legal ou deliberação da CNPD, por motivos de segurança do Estado e prevenção ou investigação criminal, e, bem assim, quando, nomeadamente no caso do tratamento de dados com finalidades estatísticas, históricas ou de investigação científica, a informação do titular dos dados se revelar impossível ou implicar esforços desproporcionados ou ainda quando a lei determinar expressamente o registo dos dados ou a sua divulgação. A obrigação de informação, nos termos previstos no presente artigo, não se aplica ao tratamento de dados efectuado para fins exclusivamente jornalísticos ou de expressão artística ou literária (...)”. Apenas a título de exemplo, surge outra excepção respeitante aos “(...) dados referentes à saúde e à vida sexual, incluindo os dados genéticos..., quando for necessário para efeitos de medicina preventiva..., de prestação de cuidados..., desde que o tratamento desses dados seja efectuado por um profissional de saúde obrigado a sigilo (...)”. Ainda no domínio da LPDP, a ambiguidade é exacerbada no artigo 11.º do citado diploma, ao ser referido que “(...) o titular dos dados tem o direito de obter do responsável pelo tratamento, livremente e sem restrições, com periodicidade razoável e sem demoras ou custos excessivos..., a confirmação de serem ou não tratados dados que lhe digam respeito..., o conhecimento da lógica subjacente ao tratamento automatizado dos dados que lhe digam respeito..., a rectificação, o apagamento ou o bloqueio dos dados cujo tratamento não cumpra o disposto na presente lei..., a notificação aos terceiros a quem os dados tenham sido comunicados (...)”, entre outros aspectos. No entanto, apenas a título de exemplo, o diploma legal deixa por aclarar o que entende por “periodicidade razoável”, “esforços desproporcionados” ou “custos excessivos”.

Independentemente disso, a LPDP condiciona o e-government, podendo mesmo limitar o aproveitamento de dados já recolhidos, particularmente se os fins de utilização dos dados forem diferentes dos fins que serviram de base à sua recolha e se se tratar de dados nominais.

Em reforço do que se referiu, o artigo 5.º da LPDP, ao fazer referência à qualidade dos dados, remete o processo para princípios amplos, nomeadamente o princípio da boa fé e indica que os dados pessoais devem ser “(...) recolhidos para finalidades determinadas, explícitas e legítimas, não podendo ser posteriormente tratados de forma incompatível com essas finalidades (...)”.

A tentativa de perceber algumas das formas como os diferentes diplomas legais podem condicionar o e-government e os diferentes stakeholders obriga-nos ainda a considerar o teor da Lei n.º 46/2007, de 24 de Agosto<sup>12</sup> – LADA –, diploma centrado na preocupação de assegurar a

---

<sup>12</sup> Regula o acesso aos documentos administrativos e à sua reutilização, revoga a Lei n.º 65/93, de 26 de Agosto, com a redacção introduzida pelas Lei n.ºs 8/95, de 29 de Março, e 94/99, de 16 de Julho, e transpõe para a ordem

existência de uma Administração Pública aberta e transparente, bem como na necessidade de assegurar o acesso e a reutilização de documentos administrativos.

A LADA é o resultado de um esforço jurídico para delimitar a fronteira entre a transparência e a privacidade, contém já alguns elementos que se assume poderem condicionar a dinâmica de *stakeholders*, nomeadamente, no seu artigo 6.º, ao enunciar as restrições ao direito de acesso, impedindo o acesso a dados “(...) cujo conhecimento seja avaliado como podendo pôr em risco ou causar dano à segurança interna e externa do Estado..., documentos referentes a matérias em segredo de justiça é regulado por legislação própria (...)”, ainda o “(...) acesso aos documentos administrativos preparatórios de uma decisão ou constantes de processos não concluídos pode ser diferido até à tomada de decisão, ao arquivamento do processo ou ao decurso de um ano após a sua elaboração (...)”, entre outras situações. O diploma determina ainda que “(...) um terceiro só tem direito de acesso a documentos nominativos se estiver munido de autorização escrita da pessoa a quem os dados digam respeito ou demonstrar interesse directo, pessoal e legítimo suficientemente relevante segundo o princípio da proporcionalidade (...)”, procurando a partir deste elemento a compatibilização com a LPDP<sup>13</sup>.

Se é um facto que não é possível referir a possibilidade da existência de transparência para situações relativamente às quais não existe acesso, também o acesso a determinados dados e a informação, pode levar à existência de comportamentos, por parte de trabalhadores públicos, penalizáveis por lei. Nomeadamente corrupção passiva para acto ilícito, corrupção passiva para acto lícito, corrupção activa, abuso de poder, peculato, concussão, tráfico de influência ou suborno, tal como são legalmente determinados no Código Penal<sup>14</sup>.

Em Portugal o Conselho de Prevenção da Corrupção<sup>15</sup> foca a sua actuação na promoção dos valores da integridade, probidade, transparência e responsabilidade<sup>16</sup>, procurando eliminar, ou pelo menos atenuar, a existência dos crimes acima enunciados.

O que se referiu no parágrafo precedente permite posicionar o conceito de transparência não como resultado de acesso pontual e/ou parcial, mas sim enquanto resultado de acesso amplo,

---

jurídica nacional a Directiva n.º 2003/98/CE, do Parlamento e do Conselho, de 17 de Novembro, relativa à reutilização de informações do sector público.

<sup>13</sup> Esta temática estava exhaustivamente exposta em [www.cada.pt](http://www.cada.pt) e [www.cnpd.pt](http://www.cnpd.pt), a 20-07-2010.

<sup>14</sup> Decreto-Lei n.º 400/82, de 23 de Setembro, alterado por diversos diplomas legais e republicado através da Lei n.º 59/2007, de 04 de Setembro.

<sup>15</sup> O Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC) é, nos termos do artigo 1º da Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro, uma “(...) entidade administrativa independente, a funcionar junto do Tribunal de Contas, que desenvolve uma actividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infracções conexas (...)”.

<sup>16</sup> Retirado de [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt), a 24-08-2010.

massificado, capaz de envolver o maior número possível de intervenientes e, dessa forma, potenciar a existência de um controlo que se pretende efectivo.

Esse é, aliás, o sentido da Recomendação n.º 1/2010, de 7 de Abril, em que o Conselho de Prevenção da Corrupção indica o dever de divulgação do Plano de Prevenção de Riscos e Infracções Conexas no sítio que cada entidade pública possuir na Internet, assumindo assim a importância do recurso a esta tecnologia.

Já no Brasil, o Tribunal de Contas da União lançou um documento intitulado Boas Práticas em Segurança da Informação (2003), documento que atribui relevo ao facto das preocupações no âmbito da segurança da informação existirem de forma independente do elemento que as suporta, havendo apenas diferenças quanto às respostas que podem ser dadas a tais preocupações.

Independentemente do suporte utilizado, TICs ou não, a informação, ao ser um recurso económico tem as propriedades de escassez, utilidade e transmissibilidade, logo é um activo com valor para as organizações, independentemente da forma como as possamos tipificar (Oliveira, 1999). No entanto a segurança desse activo nunca será total, na medida em que a segurança absoluta é algo desejável, mas inalcançável.

O facto da segurança absoluta ser sempre um elemento inexistente surge reforçado por Jefferson, Rubin, Simons e Wagner (2004), ao argumentarem que é impossível estimar a probabilidade de um, ou de vários ataques cibernéticos bem sucedidos em qualquer eleição que recorra à Internet. Referem ainda que há ataques muito fáceis de cometer e que em alguns casos existem *kits* disponíveis na Internet que podem ser modificados ou usados directamente para atacar uma eleição. Alertam ainda a título de exemplo que uma eleição nos EUA oferece um dos alvos mais tentadores para realizar um dos maiores ataques cibernéticos da história da Internet, seja por motivo político ou, simplesmente, para enaltecer o ego do atacante, situação que pode ser desencadeada por um indivíduo solitário e fora do alcance da lei dos EUA. Os autores vão mais longe e defendem que, com cuidado na concepção, alguns dos ataques poderiam ter sucesso e mesmo assim serem completamente despercebidos. Finalizam o argumento ao referir que mesmo que esses ataques fossem detectados e neutralizados, poderiam ter um efeito devastador na confiança dos cidadãos nas eleições. Por tudo isso a segurança é uma realidade preponderante e incontornável do *e-government*.

Para além de reflectidos numa dimensão legal, o acesso, a transparência e a segurança, são elementos presentes em múltiplos referenciais associados à utilização das TICs. Aliás, a falta de referenciais centrados em boas práticas no domínio da utilização das TICs e nomeadamente daqueles que de forma directa, ou indirecta, consideram tais elementos, não constitui factor para justificar o insucesso das iniciativas no âmbito do *e-government*.

Numa extensão mundial e sem efectuar um desenvolvimento exaustivo desta temática face aos propósitos desta investigação, no domínio da normalização, vários organismos desenvolveram regras centradas no entendimento daquilo que consideram ser *boas práticas* no âmbito dos serviços, da informação e das TICs, dando relevo aos principais elementos nos quais o *e-government* se encontra alicerçado.

A *International Organization for Standardization (ISO)*<sup>17</sup> é um exemplo disso (Manual de Normalização, 2009). A série ISO/IEC 27000 atesta essa realidade, conforme se pode verificar no quadro seguinte, elemento que enuncia as normas relativas à Tecnologia da Informação – Técnicas de Segurança.

Tabela 3 – Segurança das Tecnologias e da Informação: normas ISO

Identificação	Descrição	Edição / Referência	Data
ISO/IEC 27000:2009	Tecnologia da Informação - Técnicas de Segurança - Sistemas de Gestão da Segurança da Informação - Visão Geral e Vocabulário	1   Stage: 90.92   JTC 1/SC 27	2009-04-30
ISO/IEC 27001:2005	Sistemas de Gestão da Segurança da Informação - Requisitos	1   Stage: 90.92   JTC 1/SC 27	2005-10-14
ISO/IEC 27002:2005	Código de Práticas Para a Gestão da Segurança da Informação	1   Stage: 90.92   JTC 1/SC 27	2005-06-15
ISO/IEC 27003:2010	A Segurança da Informação de Gestão da Orientação de Implementação do Sistema	1   Stage: 60.60   JTC 1/SC 27	2010-02-03
ISO/IEC 27004:2009	Informações de Gestão da Segurança - Medição	1   Stage: 60.60   JTC 1/SC 27	2009-12-07
ISO/IEC 27005:2008	Informações de Gestão de Riscos de Segurança	1   Stage: 90.92   JTC 1/SC 27	2008-06-04
ISO/IEC 27006:2007	Requisitos Para Organismos de Auditoria e Certificação de Sistemas de Informação de Gestão de Segurança	1   Stage: 60.60   JTC 1/SC 27	2007-02-13
ISO/IEC 27011:2008	Diretrizes de Segurança de Informação de Gestão para Organizações de Telecomunicações Baseados na ISO / IEC 27002	1   Stage: 60.60   JTC 1/SC 27	2008-12-15
ISO 27799:2008	Informática na Saúde - Gestão da Segurança da Informação na Saúde, utilizando a ISO/IEC 27002	1   Stage: 60.60   TC 215	2008-06-12

Fonte: Adaptado do *International Organization for Standardization (ISO)*<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Agrega mais de 150 organismos nacionais e centra a sua actuação em toda a actividade económica, excepto electrotecnia e telecomunicações, esta última liderada pelo *International Electrotechnical Commission (IEC)*. Ambos os organismos internacionais disponibilizam um amplo conjunto de normas centradas nas tecnologias da informação e dos sistemas de gestão da segurança da informação.

<sup>18</sup> Disponível em [www.iso.org](http://www.iso.org), a 15-08-2010.

A norma ISO/IEC 27002 surge como resultado da renumeração da anterior norma ISO/IEC 17799 e não pode ser dissociada da integridade e disponibilidade da informação, bem como da sua confidencialidade.

Para além dos normativos ISO, o *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) e o *Control Objectives for Information and Technology* (COBIT) são outros dois referenciais amplamente divulgados, centrados em boas práticas no domínio de serviços e governança das TICs, relativamente aos quais o e-government não pode ficar indiferente e que têm presente a relação entre transparência, acesso e segurança.

Aliás, a origem e criação do ITIL é atribuída ao governo do Reino Unido, embora essa ferramenta apresente múltiplos contributos e tenha sido progressivamente revista ao longo do tempo<sup>19</sup>. O ITIL traduz um referencial de boas práticas no domínio da gestão de serviços de TICs. O seu significativo desenvolvimento ocorreu a partir do ano 2000.

Os elementos centrais do ITIL são enunciados na figura seguinte.

Figura 17 – *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL)



Fonte: [www.itil.org](http://www.itil.org) (26-08-2010).

A figura anterior permite verificar que a estrutura do ITIL está alicerçada na procura da melhoria contínua. Considera a melhoria, o controlo e a governança, elementos recorrentes.

Actualmente o ITIL constitui-se enquanto um *benchmark* global no âmbito da qualidade da gestão de serviços de TICs, tal como a norma ISO/IEC 20000 – Tecnologia da Informação – Gestão de Serviços<sup>20</sup>. Ambos os referenciais, ISO/IEC 20000 e ITIL, são mutuamente

<sup>19</sup> Disponível em [www.itilcommunity.com](http://www.itilcommunity.com), a 26-08-2010.

<sup>20</sup> Disponível em [www.itil.org](http://www.itil.org), a 26-08-2010.

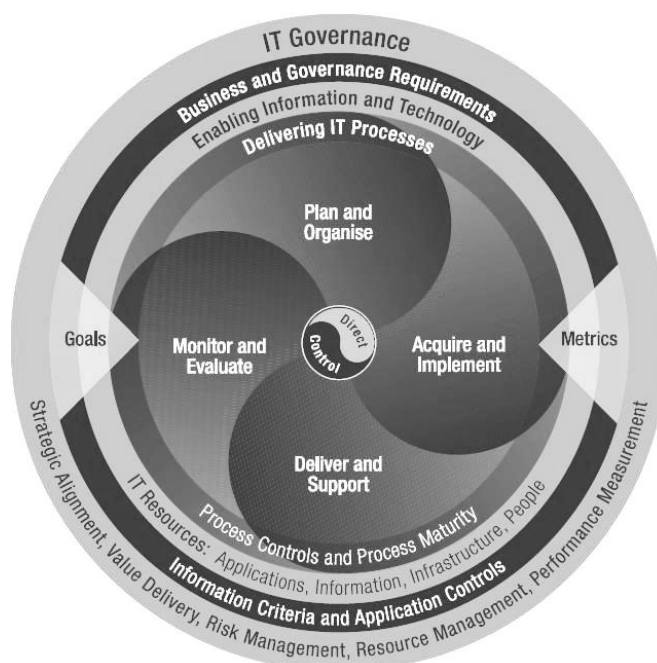


compatíveis. A itSMF Portugal – Associação Portuguesa de Gestores de Serviços de Tecnologias de Informação é, em Portugal, uma das entidades com actividades de dinamização no âmbito da utilização destes referenciais.<sup>21</sup>

O COBIT é outro referencial que considera também a transparência e a segurança enquanto elementos fundamentais.

Desenvolvido originalmente pela *International Information Systems Audit Control Association* (ISACA), associação independente e sem fins lucrativos criada em 1967 por um conjunto de profissionais da área da auditoria e do controlo de sistemas e tecnologias de informação, apresenta os seus elementos centrais tal como consta na figura seguinte.

Figura 18 – Control Objectives for Information and Technology (COBIT)



Fonte: [www.isaca.org](http://www.isaca.org) (10-08-2010).

Em 1969 a ISACA incorporou o *EDP Auditors Association* e em 1976 foi criada uma fundação centrada na governança das tecnologias de informação, na sua expansão, conhecimento e valor, a *Information Systems Audit and Control Foundation* (ISACFTM). Actualmente com mais de 95,000 membros, repartidos por 160 países, reunindo profissionais nos domínios das TICs e dos SIs, a ISACA tem ampliado a sua área de intervenção, apresentando uma abordagem multidisciplinar, a partir da governança das TICs<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Disponível em [www.itsmf.pt](http://www.itsmf.pt), a 26-08-2010.

<sup>22</sup> Disponível em [www.isaca.org](http://www.isaca.org), a 10-08-2010.

A partir do ano 2000 a elaboração e actualização do COBIT passou a ser da responsabilidade do *IT Governance Institute*<sup>23</sup>, instituto criado em 1998 para assumir essa responsabilidade e cujas origens também remontam à ISACA.

O COBIT é também um manual para a governança de tecnologias de informação. Nesta perspectiva a governança é entendida enquanto boas práticas de governo das TICs, enquanto um agrupamento lógico de controlos a implementar, no sentido de gerir as tecnologias de informação e de controlar o risco<sup>24</sup>. Também por esse motivo o COBIT enuncia uma enorme preocupação com a segurança e com a qualidade dos serviços. Aliás, é nesse sentido que a qualidade, entendida enquanto “adequação ao uso” é determinada a partir de um conjunto de requisitos que devem ser cumpridos para a assegurar. Este referencial também não pode ser dissociado da gestão orientada a processos.

Em qualquer caso o ITIL e o COBIT apresentam um conjunto de pressupostos de aplicação difíceis de implementar integralmente nas organizações, sejam elas governamentais ou não governamentais.

Tal como o CAF são paradigmas que procuram o envolvimento de todas as partes interessadas, numa tentativa de alcançar um modelo de governação que potencie um efectivo aproveitamento dos recursos.

Contudo, os interesses divergentes podem limitar a aplicação de muitos dos seus pressupostos, começando logo pela necessidade de planeamento.

O ITIL e o COBIT relevam o planeamento e a reflexão que antecede a acção. Contudo, conforme refere Oliveira (1999, p. 37), independentemente de estarmos na presença de organizações orientadas para o lucro, ou não, “(...) *a teoria e a investigação no domínio da Gestão e do trabalho do Gestor, nos propõe desempenhos e tarefas desenvolvidas por profissionais ponderados e sistematicamente planificadores, organizadores e relacionadores – mas, a verdade, é que os factos e a realidade nos mostram, sobretudo, profissionais e desempenhos orientados para a acção, cumprindo tarefas variadas, actividades de natureza aleatória e descontinuas (...)*”.

Independentemente de tudo o que foi referido, nomeadamente da forte actividade legislativa que envolve a transparência, o acesso e a segurança de dados e informação, bem como da existência de modelos centrados no desenvolvimento do que se consideram ser as melhores práticas na utilização e aproveitamento das TICs, emerge a preocupação de estimular a melhor

---

<sup>23</sup> Disponível em [www.itgi.org](http://www.itgi.org), a 28-08-2010.

<sup>24</sup> Disponível em [www.isaca.org](http://www.isaca.org), a 10-08-2010.

governança possível, quer em sentido estrito, no âmbito da utilização das tecnologias, quer em sentido amplo, no âmbito da gestão pública.

O incremento de práticas associadas à boa governação, ao seja, àquilo que na actualidade se entende por governança das organizações públicas, traduz um elemento preponderante do *e-government*, na medida em que este último é entendido enquanto elemento basilar no suporte à existência dessa governança.

### 2.2.7 Do governo à governança: o papel catalisador do e-government

Os pontos anteriores são centrados no conceito de *e-government*, na sua classificação e diferenciação, bem como no pressuposto fundamental de utilização de TICs. O ponto actual é centrado no potencial do *e-government* enquanto instrumento de suporte à governação.

O governo é o órgão mais elevado da Administração Pública, representa a figura através da qual a sociedade reflecte os seus interesses, que se pretendem colectivos. Traduz o poder executório de um conjunto de opções que estruturam a relação entre governantes e governados.

A governação representa a forma através da qual o governo desenvolve a sua acção, tem em conta o molde como o governo executa as suas políticas, com mais ou menos respeito pelas liberdades individuais, com mais ou menos recurso à força. No entanto, os conceitos de governação e governança não são necessariamente sinónimos.

Segundo Treib, Bähr e Falkner (2007) o conceito de governação, numa dimensão política, tem em conta múltiplos aspectos, entre os quais:

- Suporte legal – resulta da forma como a governação está mais ou menos dependente do direito e varia consoante os países. Por exemplo, a situação do Reino Unido é diferente comparativamente à situação de Portugal;
- Implementação rígida ou flexível – decorre da margem dada relativamente à forma como uma decisão deve ser executada e constitui um elemento variável, em que pode existir uma maior ou menor tolerância para interpretações individuais e, dessa forma, maior ou menor margem para desvios;
- Nível sancionatório – traduz a forma como as sanções são desencadeadas e aplicadas, pode implicar uma determinada margem de tolerância, ou não;
- Enfoque formal ou material – a forma como a governação é exercida pode valorizar mais um aspecto em detrimento do outro;
- Nível de primazia nos intervenientes públicos ou privados – resulta da maior ou menor relevância dada ao envolvimento dos actores e variará face à forma de governação.

Num contexto geral a governação está associada à mudança da natureza do Estado. Assim, a governação centra-se na coordenação de actores e nas modificações decorrentes da interacção desses actores. A governança<sup>25</sup> traduz uma forma de governação que se pretende envolver um maior número de intervenientes na decisão política, comparativamente à forma de governação tradicional (Treib et al., 2007; Bovaird, 2005).

Vidigal (2008, p. 5) refere que a governança “(...) constitui uma instância de coordenação que não se deve confundir com governo enquanto instância política. A governança centra-se no exercício da cidadania activa (...)”, entendida como representativa de uma governação partilhada entre o governo e a sociedade. Pressupõe partilha e parceria sem descuidar a responsabilidade.

Dessa forma o conceito de governança é amplo e é mais abrangente que o conceito de governo. Coloca ênfase num maior número de actores no processo de tomada de decisão que, numa perspectiva tradicional, não seriam englobados. Assume-se que esses actores são um elemento integrante do esforço para alcançar certas metas políticas, são activos e determinantes.

Nesse sentido o conceito de governança consistirá num leque de alternativas relativamente à forma como as coisas podem ser feitas. Traduz uma forma de reforçar o papel dos cidadãos e da sociedade civil no que respeita à produção de bens e serviços públicos. Tal situação não se encontra livre de perigos, na medida em que grupos altamente organizados podem passar a controlar áreas de actuação determinantes numa perspectiva social, situação que requer aumento do controlo e maior produção de informação (Mehde e Hannover, 2006). Por isso o conceito de governança não pode ser desligado dos conceitos de transparência e de controlo, elementos fundamentais para tentar esbater situações de abuso de poder e aumentar a coesão social.

Contudo, Bovaird (2005) refere que o conceito de governança é recente, embora seja centrado em preocupações bastante antigas. A governação é implícita às actividades humanas. Nada acrescenta de novo. A forma como é exercida, ou como se assume que deve ser exercida, centrada na necessidade de envolvimento dos cidadãos é o elemento que, no contexto actual, assume particular atenção, comparativamente a outros elementos que caracterizam o processo de governação. Desta forma a tónica é colocada nas formas de governação com recurso ao envolvimento dos cidadãos e nos impactos desse envolvimento.

O conceito de governança suporta-se em múltiplas origens entre as quais a governança corporativa, bem como a governança local, ambas bastante enfatizadas a partir da década de

---

<sup>25</sup> Em Portugal, embora o conceito de governança assuma actualmente o significado de boa governação, o conceito começou por apresentar uma carga pejorativa associada ao acto ou efeito de governar, suportado inicialmente num vocábulo de origem francesa. Estava associado exactamente ao oposto do entendimento actual, enquanto má governação. Já o vocábulo de raiz inglesa centra-se na “(...) forma de governar baseada no equilíbrio entre o Estado, a sociedade civil e o mercado, ao nível local, nacional e internacional (...)”, conforme expresso em Infopedia, Dicionário da Língua Portuguesa, disponível em [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt), a 18-07-2010.

oitenta. A governança não representa um mero modelo de governação desinteressado, centrado na participação de um significativo número de intervenientes. Mais que uma forma altruísta de exercício do poder é o elemento aglutinador de vontades que procura legitimar a acção e reforçar esse poder (Treib et al., 2007).

Ao longo do tempo a governança corporativa focalizou-se em preocupações comportamentais de grandes organizações privadas, dada a percepção de perda de controlo dos accionistas, a quem reconhecidamente caberia esse mesmo controlo, situação que veio a ser constatada na opinião pública face à revelação de várias situações que vieram a assumir as proporções de escândalo, particularmente na década de noventa (Bovaird, 2005).

É neste contexto que a necessidade de controlo múltiplo passou a ser assumido como uma necessidade básica para nortear a conduta, face às limitações do clássico controlo verticalizado, dependente da hierarquia.

Por outro lado a governança local focou-se na necessidade de envolvimento dos cidadãos na vida pública, dado o seu fraco envolvimento nos assuntos políticos, situação favorável ao desenvolvimento de uma geração de decisores questionável. Neste contexto a criação de redes que envolvessem os cidadãos na vida pública tornou-se uma preocupação central, um catalizador da coesão (Centeno, Bavel e Burgelman, 2005).

Além disso, na UE, a heterogeneidade de governos deu relevo à necessidade de colocar algumas questões numa perspectiva supra nacional, cuja aceitação, por parte dos diferentes governos, só poderia acontecer se tais questões fossem percebidas como o resultado de práticas de “boa governação”, estando para além de qualquer governo.

Este é o contexto em que o envolvimento de múltiplos actores, além das organizações governamentais, é perspectivado como fundamental. Foi também neste sentido que a governança passou a ser entendida como um caminho da sociedade centrado numa prática de boa governação, por vezes até exacerbada a uma dimensão utópica de governação sem governo, situação preocupante na medida em poderia gerar a desresponsabilização dos decisores, posição que, desde o início, se propunha contrariar (Bovaird, 2005).

É nesta linha de pensamento que Goetz (2008) alerta para o facto da governança ser também uma forma de redução do poder hierárquico do governo e que pode não ter em conta que a política, antes de ser um instrumento orientado para a resolução de problemas colectivos é uma forma de ganhar e manter o poder. A governança representa assim um caminho difícil, na medida em que o envolvimento de todos os actores é algo praticamente impossível, para além de ser demorado, facto que dá ao conceito um carácter idealista e utópico. Em última análise a governança pode até não ser compatível com a manutenção do poder.

Em qualquer caso a governança representa um processo de governação horizontal que requer, por parte dos diferentes actores, um entendimento partilhado relativamente à definição de

problemas relevantes e respectivas soluções (Bekkers, 2006). Trata-se de um processo dialéctico que requer o respeito pelos diferentes interesses, na tentativa permanente de encontrar situações com múltiplos vencedores em detrimento de soluções ancoradas à relação vencedor/perdedor.

É por esse motivo que a governança está estreitamente ligada à ideia de competência do Estado. Tal situação impõe um olhar atento a um conjunto de requisitos, nomeadamente (Rodrigues, 2000):

- A existência de uma economia de mercado regulada, centrada na justiça e na equidade, capaz de dar uma contribuição efectiva para o bem comum;
- Uma visão estratégica capaz de fixar objectivos ajustados às necessidades sociais, sejam elas quais forem e considerando a sua maioria;
- A existência de descentralização e desconcentração equilibrados entre os interesses das populações e a economia de meios;
- Um funcionamento eficaz da justiça;
- Um foco permanente entre a utilização do dinheiro público e os benefícios que lhe devem estar associados;
- Minimização das disfunções da burocracia, evitando que a máquina pública se transforme num fim em si mesma;
- Transparência nas decisões administrativas;
- Avaliação cuidada das necessidades sócias, devidamente ponderadas, procurando aferir até que ponto essas necessidades não são o resultado de interesses dúbios.

Numa perspectiva internacional o conceito de governança tem sido sucessivamente relevado. As assimetrias sociais e económicas entre os diferentes países do mundo reflectem e são reflectidas nas suas formas de governação. É neste contexto que vários organismos internacionais, nomeadamente o Banco Mundial, as Nações Unidas, o Fundo Monetário Internacional, entre outros, têm procurado, particularmente nas últimas décadas, incentivar as práticas de boa governação (Ved, 2006; Mkandawire, 2007). Também por isso a transparência e o combate à corrupção constituem-se enquanto objectivos primordiais das organizações públicas.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Conforme já se referiu, também em Portugal tem sido atribuída importância crescente ao combate à corrupção e a infrações conexas, reforçando a importância da transparência nas organizações públicas. Para além da criação do Conselho de Prevenção da Corrupção, ao nível do Sector Empresarial do Estado, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 49/2007, de 28 de Março, vem enumerar um conjunto de elementos assumidos como fundamentais na conduta das empresas públicas. Tais princípios resultaram de múltiplas referências, internacionais e nacionais, entre as quais as do Instituto Português de Corporate Governance que “(...) se pronunciou sobre as práticas de governo

Para Bekkers (2006), na perspectiva da ciência política, é ainda importante olhar especificamente os valores, face à multiplicidade de desígnios, suportados por distintas racionalidades em competição, condição que assume ser necessária para a governança.

No entanto tal situação também não significa que o conceito de governança possa servir para escamotear as responsabilidades do governo, na medida em que este último será o foco de qualquer análise relativa aos processos de tomada de decisão e não os cidadãos. A governança não deve ser entendida como um padrão que está além do alcance dos critérios que tradicionalmente são utilizados para avaliar os profissionais e trapaceiros – critérios como eficiência e responsabilidade, tradicionalmente associados à hierarquia, continuam a ser fundamentais (Mehde e Hannover, 2006).

A UE, em 2001, através do seu livro branco intitulado Governança Europeia, centra o seu discurso no envolvimento dos cidadãos e numa maior abertura das instituições políticas à sociedade em geral, acentuando os princípios de boa governação e o papel desses princípios, não só na UE como no mundo.

O livro branco da Governança Europeia releva os seguintes princípios, enquanto fulcros da boa governação (Comissão das Comunidades Europeias, 2001):

- Abertura – situação que acarreta reforço da transparência e da comunicação com os cidadãos, no sentido de envolver e ganhar a confiança desses cidadãos, elementos chave de uma identidade europeia.
- Participação – na medida em que se assume um envolvimento permanente e não pontual dos cidadãos em todas as fases do processo político, desde o início de uma dada negociação até à implementação efectiva de uma decisão;
- Responsabilização – tem em conta a necessidade de comprometer todos os actores, quer os que possuem poder legislativo, quer executivo;
- Eficácia – relevando a importância de políticas oportunas, efectivamente orientadas para necessidades diagnosticadas com base em objectivos claros, numa avaliação de impacto presente e futuro, proporcionais em recursos;
- Coerência – enfatizando a necessidade de políticas coesas e compreensíveis por parte de uma UE caracterizada pela diversidade, logo complexa.

Em organizações políticas como a UE, em que questões como a integração e a soberania são melindrosas, a definição de governação corporativa assume especial relevo. É também por

---

*das empresas portuguesas e emitiu o seu código de bom governo (...)*“. Este normativo dá particular relevo a diferentes elementos, entre os quais aqueles que se prendem com “Princípios relativos à divulgação de informação”, nomeadamente através de sítio na Internet.

isso que, segundo Mehde e Hannover (2006), o conceito de governança se afigura adequado para a análise de problemas complexos da actualidade, particularmente os que decorrem da necessidade de justificação do insucesso de um determinado conjunto de objectivos políticos.

O conceito de governança é amplo e por isso aplicável quer ao sector público, quer ao sector privado. Permite colocar ênfase nas relações entre as várias organizações e actores em detrimento da ênfase na hierarquia, elemento nuclear da perspectiva tradicional. Trata-se de um conceito indubitavelmente valioso como instrumento analítico. No entanto, numa situação extrema e conforme se referiu, poderá conduzir a uma visão ideológica que evidencia conclusões questionáveis, nomeadamente aquelas que decorrem da eventual desresponsabilização política. É também por isso que a utilização do conceito de governança, em múltiplos contextos, pode sugerir a sua completa ausência de ambiguidade, situação que Mehde e Hannover (2006) consideram incorrecta.

No que respeita à operacionalização do conceito, Vidigal (2008, p. 5) refere que o “(...) *exercício da governança para o e-government, passa por sete dimensões incontornáveis (...)*”, concretamente, conhecimento, autoridade, partilha, controlo interno, controlo externo, capacidade de implementação e indução legislativa.

Já Bovaird (2005) ao definir a governança pública como a forma de interacção entre os diferentes *stakeholders* com o objectivo de influenciar as políticas públicas, assume particular relevo face aos propósitos da presente investigação. Esta perspectiva enuncia dois aspectos fundamentais. Por um lado a qualidade de vida que realmente importa aos *stakeholders*, por outro, os processos de interacção que determinam essa qualidade de vida, situação que impõe uma actuação de acordo com critérios ou normas de carácter universal, entendidas como condição de boa governação. Neste domínio, o autor refere que embora essas normas variem face ao contexto, situação que terá como consequência a atribuição de diferentes ponderações aos vários factores, são entendidos como fundamentais os seguintes princípios: processo de tomada de decisão democrático; compromisso entre *stakeholders*; tratamento justo e honesto dos cidadãos; sustentabilidade e coerência de políticas; disponibilidade e capacidade de trabalho em parceria; transparência; responsabilidade; inclusão social e tratamento equitativo no âmbito das oportunidades, da utilização, do custo, do acesso e dos resultados; respeito pela diversidade; respeito pelos direitos dos outros; respeito pela lei; capacidade de competição num ambiente global.

Diedhiou (2007) considera que a participação e a responsabilização constituem as duas variáveis centrais da governança. Tal é dificilmente exequível sem coerência e transparência, bem como sem os demais elementos antes indicados.

Tenbensel (2005), por sua vez, afirma que o envolvimento da sociedade no domínio político impõe a criação de uma rede de governança, relativamente autónoma do governo, que se



entende não dever possuir condições para a desresponsabilização. No entanto adverte que a evolução dessa rede pode assumir múltiplas configurações, obrigando a *trade-offs* sucessivos.

Desta forma os conceitos de governança e de redes são amplamente usados para caracterizar as políticas públicas, colocando particular relevo na possibilidade de governação com reduzido recurso à hierarquia, acentuando a autonomia enquanto elemento nuclear de uma nova organização social (Centeno et al., 2005; Acevedo e Common, 2006). É nesse contexto que se entende que o *e-government* tem condições para ser o seu principal elemento de suporte.

Em qualquer caso a inclusão dos diferentes actores traduz um dos principais focos de divergência entre a governança e a NGP.

Quer a NGP, quer a governança, têm um carácter normativo, procurando efectuar uma associação com a prosperidade. Esta situação é reforçada pelo conceito de governança (Bovaird, 2005). Ambos são assumidos como condição necessária para a modernidade colocando as associações entre o público e o privado como condição de um progresso que se quer contínuo.

Em todo o caso não significa que a tentativa de compatibilização da NGP e da Governança seja livre de paradoxos. Desde logo os que se prendem com os custos que resultam da passagem do conceito de cidadão ao conceito de cliente. Tendencialmente os clientes do Estado têm um nível de exigência ávido e, consequentemente, dificilmente compatível com a manutenção ou redução de custos. Por outro lado a necessidade de responsabilização é dificilmente compatibilizada com o aumento de autonomia, situação que determina um incentivo ao aumento do controlo, nomeadamente, através da solicitação de um cada vez maior número de indicadores de desempenho (Mehde e Hannover, 2006). Finalmente, envolver mais pessoas num processo de tomada de decisão pode consumir mais tempo e acarretar mais custos, situação que terá impacto num dos elementos centrais da NGP – a eficiência.

Numa outra perspectiva, o suporte que o *e-government* poderá dar à NGP e à governança também não está ausente de críticas, nomeadamente as que resultam da divisão digital.

Belanger e Carter (2006) afirmam que a divisão digital é motivada pela info-exclusão, ou seja a divisão social entre aqueles que têm capacidade de se relacionar com as organizações públicas através de meios informáticos, nomeadamente com recurso à Internet, e aqueles que não têm essa capacidade. Este elemento constitui uma das principais barreiras ao desenvolvimento do *e-government* surgindo amplamente na literatura – *Digital Divide* – e consubstancia uma barreira nem sempre fácil de esbater e que limita muitas vezes a sobreposição entre os conceitos de cidadão e de cliente.

Também nesta linha de pensamento AlShihi (2006), ao partir da identificação de factores críticos de adopção e difusão de iniciativas de *e-government* em Oman, entende a divisão digital como um dos maiores entraves ao desenvolvimento do *e-government*. Por outro lado, ao fazer isso foca um elemento preponderante do relacionamento entre governo e cidadãos, mas vai mais

além, referindo também as relações entre as próprias organizações públicas enquanto barreira a ultrapassar. Nesse sentido reforça a importância da interoperabilidade.

O *e-government*, enquanto instrumento, será aquilo que se fizer dele. Tem potencial para desenvolver a governança, reforçar a participação, o envolvimento, a transparência e o controlo mas não dispensa a consideração de requisitos.

Como refere Vidigal (2008, p. 7) “(...) ninguém consegue coordenar se não estiver dotado de conhecimento e este só pode ser realimentado a partir de alguma capacidade de implementação. Quanto mais elevada é a coordenação mais necessária deverá ser a partilha e a indução da posse (*ownership*) nos vários elementos do sistema objecto da coordenação (*equilíbrio entre as estrelas solitárias e a galáxia*). A autoridade está associada à capacidade normativa e de controlo da conformidade (*compliance*) enquanto a partilha deve estar presente no exercício da coordenação de topo (*visão e transformação*). Para além dos mecanismos normais de controlo interno, a governança deve ser sujeita a um apertado controlo externo evitando o abuso e a impunidade do exercício do poder (...)”.

Os cidadãos são utentes quando utilizam um produto ou serviço sem pagar directamente por ele. São clientes quando o usam e pagam directamente por tal. São beneficiários e contribuintes quando analisados na perspectiva da redistribuição de rendimento. Eleitos e eleitores de acordo com o seu nível de participação na vida pública (Antunes, 2002). A governança não pode descurar qualquer um destes papéis sob pena de ficar comprometida.

Importa ainda ter em conta que o recurso à contratação de serviços, largamente defendida pela NGP, comporta múltiplos riscos, entre os quais os que resultam das disfunções da competição leal dos mercados, da perda de capacidade de intervenção em sectores fundamentais, levando o Estado a ficar dependente das empresas, da selecção natural de serviços, por parte dessas empresas, face aos seus índices de rentabilidade, da necessidade de controlo e avaliação contínua, cibernética, dos serviços prestados, afastando a Administração Pública das suas práticas usuais em que, depois de assinado um contrato, a acção é considerada acabada (Antunes, 2002).

Tais situações também podem colocar a governança em causa. O *e-government* pode desempenhar um papel substancial na limitação de tais problemas.

No entanto tal papel só poderá ser desempenhado se o desenho organizacional potenciar o desenvolvimento de uma Administração Pública verdadeiramente centrada no cidadão e em que a dinâmica de *stakeholders* permita delimitar focos de actuação concretos, com minimização da dispersão de recursos e avaliação desses recursos com base em indicadores cibernéticos.

O que se referiu impõe à governança um desenho organizacional facilitador de requisitos cuja configuração se assume ser extraordinariamente complexa.

## 2.3 Desenho organizacional

O desenho organizacional é aqui entendido enquanto o referencial a partir do qual são determinadas as estruturas para um conjunto de actividades conscientemente coordenadas entre mais que uma pessoa, que se designa de organização. Traduz uma configuração estrutural aplicável a dada organização e ao seu funcionamento, configuração essa que permite perceber quais os órgãos, processos e relacionamentos formais entre eles, com vista a alcançar objectivos comuns (Chiavenato, 1994).

Em sentido amplo, o desenho organizacional refere-se à forma como as relações entre pessoas, tecnologias e ambiente são estabelecidas, mantidas e alteradas (Kimberly, 1984).

As estruturas organizacionais enunciam ligações que devem reflectir os modos de colaboração entre indivíduos e grupos. O resultado final do processo de desenho, ainda que sintético, consiste numa imagem representativa, sob a forma de diagrama, normalmente denominada de organograma (Teixeira, 2005). Um organograma é mais que um vulgar desenho de repartição de poder, especialmente se não for estritamente perspectivado a partir de funções.

O desenho organizacional é determinante para o sucesso organizacional. Neste contexto enuncia a estrutura de uma organização como elemento capital para possibilitar a coordenação de tarefas e alcançar objectivos comuns. Reforça ainda a repartição de tarefas enquanto propulsor do poder e amplificador de interesses divergentes devendo, por isso, ser objecto de particular atenção (Mintzberg, 1995).

Para Mintzberg (1995) o desenho organizacional é já o resultado do exercício de cinco grandes forças de pressão que estarão sempre presentes em qualquer organização, ainda que com proporções variáveis, nomeadamente:

- Pressão para a centralização – resultado da necessidade de coordenar e supervisionar a organização enquanto condição estratégica, traduzindo uma força orientada para o desenvolvimento de uma estrutura simples;
- Pressão para a padronização – consequência da influência da tecnoestrutura, situação que tende a encaminhar a organização para a burocracia;
- Pressão para a profissionalização – resultado da tendência dos operacionais para coordenar a standardização das qualificações, procurando através disso desenvolver a burocracia profissional e maximizar a autonomia;
- Pressão para a “balcanização” – tentativa de afervorar a organização para uma estrutura divisionária, procurando também através desse elemento alguma autonomia;

- Pressão para a colaboração – resultado da força exercida com vista à inovação, procurando estimular a adocracia, logo alta diferenciação horizontal, baixa diferenciação vertical e baixa formalização, procurando assim maximizar a flexibilidade.

Estas 5 forças apresentarão proporções diferentes no tempo.

O desenho organizacional decorre em primeiro lugar do negócio, entendido como objecto de intervenção de dada organização (Neves, 2001), enquanto conjunto de actividades orientadas para a criação de valor que, na perspectiva actual, não têm necessariamente que ser o lucro, da complexidade dessas actividades, da dimensão, mas também dos jogos de poder resultantes de interesses divergentes, entre outros factores.

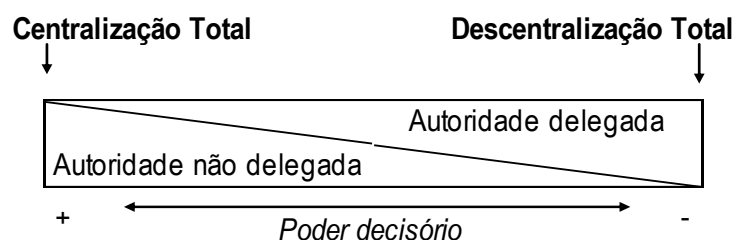
Kimberly (1984) refere até que as alterações ao desenho organizacional podem ser usadas como meio para castigar indivíduos que cruzaram, em algum momento, uma ou mais linhas de comportamento percebido como ilegítimo ou, se legítimo, comportamento que possa colocar em causa interesses instalados. Ter uma posição contrária numa dada pergunta de natureza política, ter apoiado a pessoa errada para uma determinada promoção, ou não ter manifestado vontade para um dado projecto em particular, pode afectar um desenho organizacional.

O desenho organizacional é assim uma forma de perceber as relações entre os vários actores organizacionais e o comportamento esperado desses actores. Para Mintzberg (1999) o desenho é sempre uma representação que deve garantir que o organograma evidencia a gestão ao serviço da organização e não a organização ao serviço da gestão. Nesse sentido recorre á metáfora de um *hub*, ou seja, de um elemento central de uma rede para equacionar o desenho desejável. Considera, assumidamente, a perspectiva do modelo de organização em rede.

Em todo o caso as opções de desenho organizacional reflectem o momento temporal em que são feitas, as tecnologias disponíveis, a necessidade de repartir o poder, a estratégia e, em última análise, a capacidade de quem as apresenta. A sua avaliação deverá ainda ter em conta o grau de complexidade, concretamente, ao nível da formalização e da centralização.

Conforme refere também Mintzberg (1995, p. 213), a centralização e a descentralização não são conceitos absolutos, mas sim “(...) *duas extremidades de um contínuo* (...)”.

Figura 19 – Centralização e poder



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

Necessariamente a autoridade traduz o poder decisório. A figura anterior enuncia as duas situações de limite, respeitantes à centralização, situações longe de consenso na Administração Pública.

A problemática associada à centralização da autoridade nas organizações de grande dimensão também não é recente (Teixeira, 2005). No caso das organizações públicas essa problemática é até reforçada no direito.

Por exemplo, em Portugal, à luz do direito administrativo a desconcentração traduz um processo através do qual o poder decisório se reparte entre superior e subalternos sem que, por regra, o poder de direcção e supervisão desapareça. Diferencia-se do conceito de descentralização dado que este último pressupõe a existência ou reconhecimento de pessoas colectivas autónomas. Nesta perspectiva a concentração ou desconcentração respeitam à organização interna de uma dada organização pública, enquanto a centralização ou descentralização têm uma dimensão externa, respeitam a duas ou mais organizações públicas (Freitas do Amaral, 1987).

Ainda no domínio do direito administrativo, Freitas do Amaral (1987, p. 687) reconhece que os conceitos de centralização e descentralização são na perspectiva jurídica diferentes dos da perspectiva política. A este propósito refere que a “(...) *descentralização jurídica pode na prática constituir um véu enganador que recobre a realidade de uma forte centralização político-administrativa (...)*”.

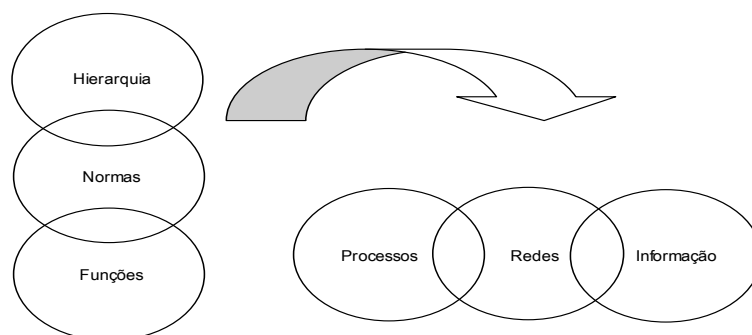
Neste contexto o *e-government* pode afigurar-se como um instrumento privilegiado para o aumento do véu, ao poder fortalecer a centralização político-administrativa.

O rumo actual da gestão pública, orientada para o cliente, pode colidir com a noção de descentralização ou de desconcentração, se tivermos em consideração o facto dessas situações serem normalmente associadas a uma diminuição da vontade de partilhar informação entre serviços, independentemente desses serviços serem desenvolvidos numa ou mais organizações públicas (Homburg, 2004).

Nesta perspectiva o *e-government* pode ainda assumir-se como instrumento privilegiado para contrariar essa tendência, dado o seu carácter transversal. Entende-se, assim, que possui potencial para aglutinar estruturas. Pode ser um elemento determinante da coordenação.

Por outro lado, o actual entendimento da gestão pública e em particular da NGP, impõe que o desenho organizacional releve elementos como processos, redes e informação, ao mesmo tempo que esbate elementos como hierarquia, funções e normas. Tal não significa que todos estes elementos não sejam necessários e possam ser simplesmente esquecidos.

Significa apenas que existem alterações nos enfoques do desenho organizacional, ao relevar a estrutura em rede em detrimento da estrutura funcional.

*Figura 20 – Enfoques do desenho organizacional*

O desenho organizacional da Administração Pública tradicional, baseado numa estrutura funcional, está fundeado no direito administrativo e envolve um elevado nível de formalização, dado ser essa formalização uma condição decisiva para legitimar o poder numa perspectiva legal e permitir objectivar, na medida do possível, quem manda onde. O maior ou menor nível de formalização decorre da rigidez de comportamentos imposto pelas normas (Chiavenato, 1995). A formalização é entendida aqui enquanto condição necessária para a racionalidade.

As tecnologias, particularmente as TICs, podem potenciar um desenho horizontal em detrimento do vertical, relevando processos e secundarizando funções, tornando as organizações muito mais dependentes de informação e atribuindo maior relevo ao desenvolvimento de redes (Centeno et al., 2005).

### 2.3.1 Estrutura funcional

A estrutura funcional consubstancia o modelo predominante da Administração Pública tradicional.

Durante décadas as organizações públicas basearam-se num modelo de governação formal, mecanizado, enfatizando os princípios da divisão do trabalho, da hierarquia e da especialização.

No último século, no ocidente, a gestão das organizações públicas foi marcada pela teoria da burocracia, traduzindo este paradigma, também denominado de Administração Pública tradicional, uma representação de uma estrutura assente na hierarquia e nas normas, tipicamente verticalizada e ancorada à estrutura funcional. O desenvolvimento e aceitação deste modelo decorrem de, entre outros factores, ele ter como elementos centrais, além da racionalidade que anteriormente já foi indicada, o controlo e a neutralidade (Pereira, 2005).

Mesmo se tivermos em conta que a degeneração da burocracia pode criar situações caricatas e mesmo irracionais, a racionalidade continua a traduzir o principal pilar que suportou a burocracia e a Administração Pública tradicional (Homburg, 2004).

A estrutura funcional desenvolveu-se a partir de uma abordagem normativa, já presente na teoria da administração científica, teoria clássica, teoria da burocracia, entre outras, sendo

também fundeada no direito administrativo, elemento basilar do ordenamento das organizações públicas.

O direito administrativo representa a afirmação e reforço reiterado da formalização e da afirmação da estrutura funcional. A regulação que lhe está inerente traduz um instrumento privilegiado para reduzir a possibilidade de variabilidade humana, constituindo-se enquanto instrumento capaz de predizer comportamentos e, dessa forma, permitir algum controlo (Chiavenato, 1995).

Numa perspectiva jurídica toda a organização administrativa, entendida enquanto um modo de estruturação concreta que num dado momento a lei atribui à Administração Pública, suporta-se fundamentalmente em dois elementos basilares: as pessoas colectivas públicas e os serviços públicos (Freitas do Amaral, 1987).

No que concerne ao conceito de serviços públicos, na perspectiva do direito administrativo, a sua análise é feita a partir de uma decomposição funcional e de uma decomposição em unidades de trabalho. Em todo o caso, independentemente da forma de decomposição, os serviços públicos não são dissociados da hierarquia administrativa, na medida em que é essa hierarquia a garantia privilegiada do exercício do poder (Freitas do Amaral, 1987). A limitação do poder, mantendo-o dentro de um intervalo, limitado inferior e superiormente, traduz uma preocupação não só do direito administrativo como da teoria da burocracia, entre outras.

A não existência de hierarquia quebraria o elo entre eleitos e eleitores, tornando impossível a obrigação de resposta dos primeiros perante os segundos (Freitas do Amaral, 1987).

Ainda segundo Freitas do Amaral (1987, p. 638) a hierarquia pode ser definida como “(...) o modelo de organização administrativa constituído por um conjunto de órgãos e agentes com atribuições comuns e competências diferenciadas, ligados por um vínculo jurídico, que confere ao superior o poder de direcção e ao subalterno o dever de obediência (...)”. A hierarquia, tal como enunciada, impõe um modelo verticalizado.

Como resultado da hierarquia, o superior, é o responsável da função, sendo-lhe atribuídos três poderes fundamentais para garantir a existência dessa responsabilidade, o poder de direcção, traduzido na capacidade dar ordens, o poder supervisão, ou seja, a capacidade de revogar ou suspender os actos do subalterno e, finalmente, o poder disciplinar, elemento que traduz a possibilidade de punir, de penalizar, de acordo com a lei, as infracções cometidas. Para além dos três poderes fundamentais, três outros poderes são também consequência da hierarquia, nomeadamente o poder de inspecção, ou seja, a capacidade de fiscalizar e controlar continuamente o comportamento dos subalternos, o poder de decisão de recurso, que mais não é que a capacidade que o superior possui de reapreciar e/ou revogar actos praticados pelos subalternos e o poder de decisão de conflitos de competência, que resulta da possibilidade de determinação de competências, caso sobre elas exista divergência (Freitas do Amaral, 1987).

Refira-se que, de acordo com as funções da gestão presentes na teoria clássica, planear, organizar, dirigir e controlar, consubstanciam o papel nuclear de um gestor (Chiavenato, 1995; Teixeira, 2005). Por essa razão o poder de inspecção traduz, acima de tudo, o dever de controlo por parte do superior hierárquico.

No caso português, a subordinação à lei, por parte das organizações públicas, inicia-se logo na própria Constituição da República, documento primordial do ordenamento jurídico nacional, realidade que é depois consolidada através do direito administrativo.

A Constituição da República Portuguesa, no Título IX, denominado Administração Pública, artigo 266.º, enuncia os seus princípios fundamentais. No ponto um é referido que “(...) a Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”. No ponto dois é determinado que “os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem actuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé (...)”.

Em todo o caso, existisse a possibilidade da legislação cobrir a totalidade dos procedimentos, sem omissões, sem ambiguidade, sem contradições, essa legislação fosse emitida nos prazos cuja aplicação potenciase a eficiência, e ainda assim colocar-se-ia o problema da interpretação das normas por parte dos destinatários.

Em primeiro lugar coloca-se imediatamente um problema que resulta do entendimento do conceito de serviço público, situação já anteriormente reforçada.

Numa sociedade as necessidades são ilimitadas e diferenciadas, logo o conceito de serviço público tende a ser amplo e subjectivo. A sua concretização é condição indispensável para minimizar as situações de conflito. Este facto releva a necessidade da formalização enquanto pilar determinante do exercício do direito, enquanto fulcro da legitimação dos processos de tomada de decisão.

O conceito jurídico de legitimidade pode assumir uma ou várias dimensões diferentes daquela que a presente investigação avoca. É exemplo dessa situação o exposto no artigo 53.º do Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro, ao definir que têm legitimidade para iniciar um procedimento administrativo e para intervir nele “(...) os titulares de direitos subjectivos ou interesses legalmente protegidos, no âmbito das decisões que nele forem ou possam ser tomadas, bem como as associações sem carácter político ou sindical que tenham por fim a defesa desses interesses (...)”. O diploma legal considera ainda que são dotados de legitimidade para a protecção de interesses difusos “(...) os cidadãos a quem a actuação administrativa provoque ou possa previsivelmente provocar prejuízos relevantes em bens fundamentais (...)”, bem como “(...) os residentes na circunscrição em que se localize algum bem do domínio público afectado pela acção da Administração (...)”.



O que se referiu permite constatar que, numa dimensão jurídica o conceito de legitimidade tem um carácter não unicamente cultural, está associado à determinação de quem tem o direito de poder intervir, de impugnar um acto.<sup>27</sup>

Já no que respeita ao poder, enquanto capacidade de impor a vontade a outrem independentemente da resistência que for encontrada, traduz também um elemento que encontra reforço na dimensão jurídica, desde que a legalidade dos actos não seja colocada em causa, logo desde que o interesse seja legalmente legítimo.

O poder e a responsabilidade devem caminhar no mesmo sentido. Este elemento é reforçado no ponto dois do artigo 271.º da Constituição da Republica Portuguesa onde se refere que “(...) é excluída a responsabilidade do funcionário ou agente que actue no cumprimento de ordens ou instruções emanadas de legítimo superior hierárquico e em matéria de serviço, se previamente delas tiver reclamado ou tiver exigido a sua transmissão ou confirmação por escrito (...)”. Por outro lado, no ponto 3º do mesmo artigo é explicitado que “(...) cessa o dever de obediência sempre que o cumprimento das ordens ou instruções implique a prática de qualquer crime (...)”.

Os conceitos enumerados nos parágrafos precedentes são determinantes para compreender a estrutura formal e legalizada de exercício do poder nas organizações públicas, situação que adiante se afigurar-se-á ser decisiva para o enquadramento dos *stakeholders* e também para permitir compreender diferenças entre organizações públicas e organizações privadas.

Também pelo que se referiu a Administração Pública tradicional é indissociável do procedimento escrito, elemento determinante no reforço da formalização. Essa situação é fundamental para que, numa esfera jurídica, possa ser aferido quem tem poder para fazer o quê e quem tem o dever de fazer o quê. Estes elementos estão intimamente ligados ao princípio da divisão do trabalho (Chiavenato, 1995; Teixeira, 2005).

Independentemente do que se referiu, tenha-se em conta que a própria Constituição da Republica Portuguesa induz à confusão entre os conceitos de burocracia, no seu sentido puro, Weberiano, e as disfunções da burocracia. Assim, no seu artigo 267.º, ponto um, é referido que a “(...) Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva, designadamente por intermédio de associações públicas,... e outras formas de representação democrática (...)”. A clarificação deste ponto surge quando o legislador refere que “(...) uma lei estabelecerá adequadas formas de descentralização e desconcentração administrativas, sem prejuízo da necessária eficácia e unidade de acção da Administração e dos poderes de direcção, superintendência e tutela dos órgãos competentes (...)”. Face ao exposto, o legislador

---

<sup>27</sup> A título de exemplo veja-se o artigo 55º e seguintes da Lei n.º 4-A/2003, de 19 de Fevereiro.

perspectiva a descentralização e desconcentração como formas de redução das disfunções da burocracia.

Em qualquer caso a necessidade de controlo e a proximidade ao cidadão materializam, desde há muito, uma compatibilização problemática. A burocracia representou na Administração Pública tradicional um meio de minimizar os problemas resultantes da corrupção e da centralização do poder, consubstanciando uma forma de validação dos processos de tomada de decisão nas organizações públicas. Para tal, seis princípios afiguram-se essenciais (Homburg, 2004):

- Um serviço público uniforme, não directamente ancorado a uma dada corrente política, um serviço que não permita discriminar situações iguais na sua essência;
- Estabilidade e continuidade, elementos passíveis de gerar rotinas e procedimentos padronizados, bem como constância nas decisões;
- Uma administração pública institucionalizada, baseada na impessoalidade das relações e na profissionalização dos seus participantes;
- Regulamentação interna, com vista à padronização e definição de funções;
- Igualdade, factor decisivo de equidade e justiça;
- Existência de hierarquia e autoridade, necessária para assegurar cumprimento das normas.

Face ao que foi referido, na Administração Pública tradicional, a circulação de informação tem um carácter eminentemente cerimonioso, funcionando cada nível hierárquico enquanto filtro, seleccionando os dados entendidos relevantes e, logo, que devem ser reportados, muitas vezes definindo também em que momento e sob que formato, daqueles que, não o sendo, devem ser ignorados. Já no novo arquétipo de gestão pública assume-se que a circulação de informação pode trespassar os níveis hierárquicos, fluindo em múltiplas direcções, não só dentro da Administração Pública, como entre esta e os cidadãos em geral (Homburg, 2004).

O *e-government* pode balizar as actividades dos níveis intermédios ao potenciar a circulação de dados da base para o topo com uma intervenção perfeitamente delimitada. Por essa via poderá também potenciar um maior nível de responsabilização dos diferentes intervenientes nos diferentes processos de comunicação.

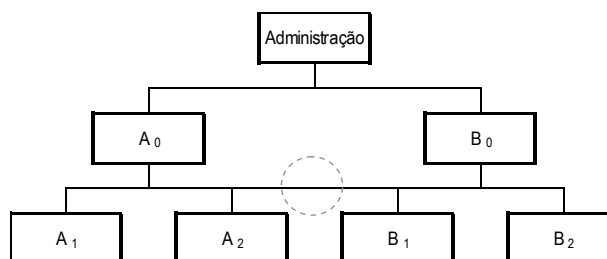
O facto de se afirmar que, na Administração Pública tradicional, a circulação de informação tem um carácter eminentemente formal, não significa que a organização informal deva ser descurada, pelo contrário. Como mais à frente será reforçado, a organização política sempre se justapõe, e se continuará a justapor, a qualquer outro modelo. E a organização política é eminentemente informal.

O relevo da formalização centra-se também na necessidade de reforçar, numa dimensão legal, as decisões emanadas da organização política, incutindo a essas decisões um carácter de racionalidade colectiva.

Também na Administração Pública tradicional, a informação trespassava um menor número de níveis hierárquicos, comparativamente com a realidade que poderá estar associada à NGP, que pretende reduzir a verticalidade, nomeadamente, através da redução dos níveis hierárquicos intermédios. Os níveis intermédios, característicos da estrutura funcional, desempenhavam ainda o papel de tensores entre as diferentes camadas da Administração Pública, tal como antes se referiu, adaptando dados, justificando atrasos. A esses níveis intermédios está associado um papel de catalizador organizacional.

A estrutura funcional pode ser representada conforme a figura seguinte.

*Figura 21 – Estrutura funcional simples*



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

A hierarquia e a necessidade de convergência do poder dão a esta estrutura um aspecto piramidal.

Neste modelo cada subalterno responde não só perante o seu superior hierárquico directo como também perante os demais superiores hierárquicos. Esta situação representa uma evidente violação do princípio de unidade de comando, presente na estrutura linear, herdado da organização militar e eclesiástica (Caupers, 1994; Chiavenato, 1995).

Aliás, ao se considerar o organograma anterior e ao se ter em conta a ausência da linha que liga A<sub>2</sub> a B<sub>1</sub>, assinalada com um círculo, o desenho seria perfeitamente adequado para representar uma estrutura linear. Na estrutura linear, o poder do superior hierárquico perante o subordinado surge como algo bem objectivo e delimitado, sem intermediação funcional na comunicação, situação que não se verifica na estrutura funcional, dado que a autoridade funcional está dividida, um subordinado pode ter vários superiores hierárquicos. Além disso é colocado particular relevo na especialização. Um funcionário executa uma dada tarefa, porque é conhecida e existe indicação formal que lhe está afectada.

A complexidade organizacional entendida como o aumento da pressão para fazer mais actividades, de forma mais eficiente e eficaz, em menores espaços de tempo, pode acarretar o

aumento da dimensão da organização, a adoção de novas tecnologias e/ou desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Quanto mais situações destas acontecerem maior propensão para o conflito e maior a possibilidade de aparecimento de disfunções, tornando esta estrutura desadequada (Teixeira, 2005).

Uma das formas de minimizar os problemas decorrentes da complexidade organizacional da estrutura funcional passa pela criação de órgãos de apoio – *staff*. Nas organizações públicas esses órgãos, para além do apoio que proporcionam, podem ainda configurar um instrumento de repartição do poder.

A Administração Pública, enquanto macro organização pública que suporta o Estado, foi habituada a usar essencialmente a hierarquia administrativa, iterada no direito administrativo, a departamentalização, enquanto agregado funcional baseado na divisão do trabalho, a assessoria e as comissões, como instrumentos conducentes à integração. O *e-government* possibilita acrescentar uma nova forma de integração, com um potencial não comparável a nenhuma das outras situações.

O *e-government* pode permitir um nível de responsabilização incomparavelmente maior que o decorrente da aplicação do modelo funcional, sem obrigar a refutar todos os seus princípios e eliminar uma parte significativa das disfunções da burocracia.

Vidigal (2000) refere que o desenvolvimento e implementação de uma reforma da Administração Pública obrigam a uma reengenharia de processos sob pena de se usarem as TICs enquanto mero amplificador da burocracia, ou melhor, das suas disfunções.

Importa agora aclarar essas disfunções. Tais disfunções desenvolvem-se, essencialmente, como resultado da necessidade de disciplina e de delimitação, elementos perspectivados como capazes para estabelecer alguma ordem. Quanto maior for a insegurança dos recursos humanos acerca da sua intervenção num dado procedimento e/ou quanto mais ambíguo for o seu papel, mais facilmente se poderão desenvolver as disfunções da burocracia, permitindo por essa via diluir responsabilidades e transmitir assim alguma segurança aos envolvidos.

A burocracia, independentemente do seu nível de disfunções, permite uma abordagem cartesiana dos problemas, decompondo situações complexas em formas de resolução simples, independentemente de existir, ou não, uma preocupação com a probabilidade do somatório dessas formas de resolução chegar alguma vez a ser solução para o problema complexo inicial. Tal situação permite perceber que em organizações complexas, com forte nível de autoridade dividida, a burocracia e as suas disfunções encontrem condições de excelência para o seu desenvolvimento.

As disfunções da burocracia, por vezes presentes nas organizações públicas, são o resultado de um excesso de especialização, tentativa de frustração de responsabilidade, muitas vezes são ainda o resultado de equívocos na distribuição da autoridade, tentativas de imposição e

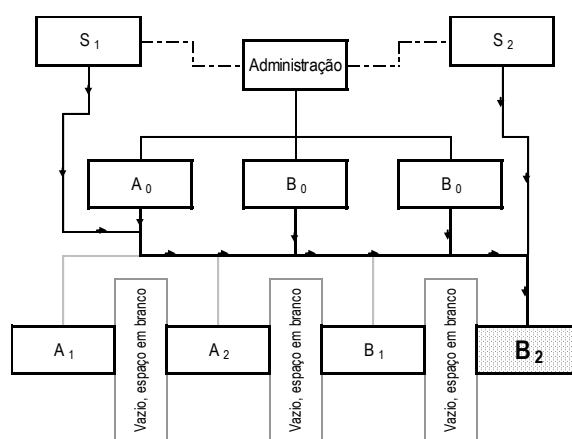
autocracia por parte de alguns trabalhadores públicos, sentimento permanente da necessidade de ordem e disciplina para delimitar responsabilidade, excesso de papéis ou atribuições, redundância e formalismo nos procedimentos, inexistência de mecanismos de monitorização e controlo capacitados para a exposição de situações decorrentes dessas disfunções da burocracia, entre outros elementos (Silveira e Trindade, 1992; Chiavenato, 1995; Teixeira, 2005).

As disfunções da burocracia podem ainda ser resultantes daquilo que Silveira e Trindade, 1992: p. 129 e 130) definem como “*intoxicação informativa*”, ou seja, “*(...) sabendo que a informação é a base da inteligência colectiva, as organizações preocupam-se em colocar a maior quantidade possível de informação à disposição de todos. Passado pouco tempo, verificam que a maior parte dos seus recursos humanos deixa de querer receber essa informação, já não a consulta e desiste até de a levar em consideração (...)*”. O efeito desta situação pode passar pela apresentação de procedimentos sem a mínima preocupação de alinhamento com os requisitos organizacionais associados à instrução dos pedidos, pela redundância na apresentação de questões aos serviços, o que naturalmente se reflecte na perda de eficiência, entre muitas outras situações possíveis. Tal cenário poderá ser tão mais agravado quanto maior for a predisposição para colocar informação à disposição, associada à ausência de competência para manter actualizada a informação que é disponibilizada através de múltiplos canais e à incapacidade para limitar a disseminação de informação contraditória.

Estas disfunções levam a um excesso de exigências ao nível da formalização dos procedimentos e à recusa em aceitar a responsabilidade por resultados em procedimentos que são considerados uma ameaça, face à forma como são desencadeados ou estruturados e ao possível choque com normativos legais, ou com a repartição de autoridade percebida. Podem mesmo gerar situações grotescas, absurdas.

Assim, o diagrama seguinte enuncia três dos principais problemas da degeneração da estrutura funcional, associados à teoria da burocracia e ao modelo tradicional da Administração Pública.

Figura 22 – Disfunções da estrutura funcional com Staff



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

O primeiro problema decorre da não existência de unidade de comando, presente na estrutura linear. Numa análise extrema, a unidade de comando que garantia que as tropas não paravam quando estavam num campo de batalha, pois não eram esperadas ordens contraditórias e, provavelmente, se parassem seriam mortas, não é bem vista nas organizações públicas (Chiavenato, 1995). Tal situação, a ocorrer, consubstancia uma elevada concentração de poder no superior hierárquico, à qual poderá estar associada uma concentração de responsabilidade superior à exequível e/ou uma utilização indevida desse poder.

A não existência de unidade de comando torna possível a presença de solicitações, efectuadas por parte de múltiplos superiores hierárquicos, num mesmo espaço temporal, muitas das vezes sem que uns saibam quais as solicitações dos outros, sem que exista uma visão do conjunto, a não ser a que o subordinado possui (Caupers, 1994).

Esta possibilidade pode consubstanciar serviços em sobrecarga, em eminência de ruptura face à incapacidade de responder a todas as solicitações que lhe são apresentadas, paralelamente a outros serviços com enormes folgas, com todo o subaproveitamento de recursos que tal circunstância concretiza.

O que se descreveu traduz ainda uma dificuldade ao nível da formatação de informação. Múltiplas, solicitações, por vezes aleatórias, efectuadas por níveis hierárquicos distintos, podem limitar a estruturação e automatização de processos, obrigando ao desenvolvimento de lógicas de resposta casuística, por vezes de difícil compatibilização com a uniformidade e a igualdade de tratamento, enunciada nos princípios legais.

Um segundo problema resulta da inconsistência funcional, nomeadamente a decorrente da desvirtuação da utilização dos órgãos de *staff*. Esses órgãos podem ser usados como instrumentos políticos de repartição do poder, ou mesmo como garantes da manutenção desse poder, criando solicitações não planeadas, até mesmo totalmente desenquadradas, e contribuindo para o reforço do problema enunciado no parágrafo precedente. Em última análise, as solicitações são também uma forma de afirmação da existência desses órgãos.

O terceiro problema acontece como reflexo dos espaços em branco entre os diferentes grupos funcionais, consequência de uma não orientação a processos. O enfoque mecanicista associado à estrutura funcional determina uma perspectiva verticalizada. Ao surgir uma solicitação nova, ou se não for nova, for potencialmente geradora de conflito, dentro ou fora da organização, o processo de resolução natural é a transferência para outro grupo funcional. Na perspectiva do funcionário ou agente público, a transferência defende-o, pois uma não resposta, em princípio, irá acarretar-lhe menos problemas que uma “*má resposta*”. Uma “*má resposta*” é aqui entendida como aquela que puder levantar dúvidas sobre a sua conformidade com determinado diploma legal ou for susceptível de usurpação de competências, passível de gerar conflito latente ou manifesto. O mecanismo de defesa do funcionário ou agente é ainda reforçado

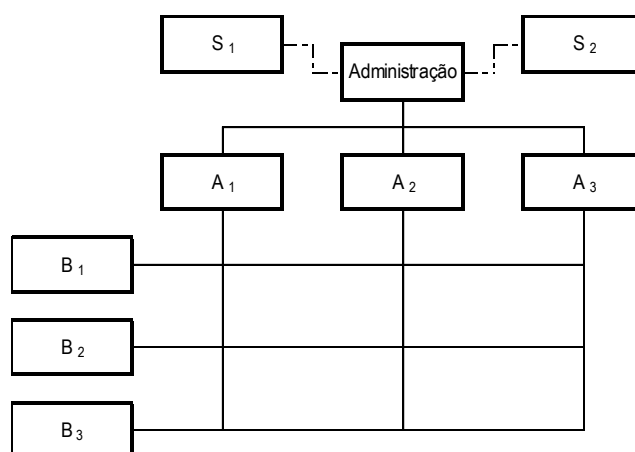
se, confrontado com a ausência de resposta, ele demonstrar ter sido diligente, ainda que apenas ao nível do processo de transferência do problema. Assim, quaisquer situações atípicas, potencialmente geradoras de conflito, quer por violação de preceito jurídico, quer por suspeição de usurpação de competências, na perspectiva do trabalhador público, tendem a inibir a decisão ou acção. Essa inibição pode ter um carácter essencialmente orientado para os níveis hierárquicos superiores, colocando os subordinados em segundo plano, pelo seu menor potencial de ameaça. Nesse contexto, o encaminhamento de situações atípicas para os órgãos colegiais, além de possibilitar a demonstração de diligência, esbate a responsabilidade, diluindo-a.

A especialização de funções tende a criar nas organizações públicas grupos profissionais bem demarcados, estimula uma visão ancorada a funções em detrimento de processos e pode reforçar o isolamento desses grupos funcionais, tornando-os mais reactivos que pró-activos.

A estrutura organizacional funcional, presente na Administração Pública tradicional é, por tudo quanto se referiu, pesada, afastada do serviço ao cidadão/cliente. No entanto, tal não significa que os trabalhadores públicos não resolvam os problemas porque não querem. Idiossincrasias à parte, muitas vezes serão porque não podem, face à organização na qual se inserem (Silveira e Trindade, 1992).

A organização funcional pode ainda tentar combinar linhas de autoridade vertical com linhas de autoridade horizontal, tal como enunciado na figura seguinte.

*Figura 23 – Estrutura matricial com Staff*



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

A organização funcional divisionária, ou seja, dividida por serviço, área geográfica ou outra, representada por B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub> e B<sub>3</sub> pode ser combinada com a estrutura funcional simples representada por A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub> e A<sub>3</sub> na tentativa de otimizar desempenho (Teixeira, 2005). Esta configuração representa duas linhas de autoridade, aplicável, por exemplo, a projectos. A forma como essa autoridade se reparte nem sempre é clara, particularmente no caso dos projectos que, por definição, são limitados no tempo.

Independentemente de ser formalizada, ou não, a distribuição da autoridade e a necessidade de aumento de informação, muitas vezes em formatos diferentes, tornam este desenho particularmente propício ao conflito (Teixeira, 2005; Chiavenato, 1995). Este modelo pode agravar os problemas enunciados anteriormente.

### 2.3.2 Estrutura em rede

O paradigma da Administração Pública tradicional começou por ser criticado durante os anos setenta, sendo-lhe apontada como principal censura o subaproveitamento de recursos públicos (Homburg, 2004).

O desenvolvimento educacional, económico e cultural das sociedades ocidentais, associado ao desenvolvimento tecnológico, constituíram elementos determinantes do aumento da extensão dos mercados, fenómeno basilar da globalização e elemento decisivo no estímulo dos cidadãos a um maior desempenho das suas funções de cidadania, tornando-os mais críticos e reflexivos, deslocando o seu comportamento de simples espectador passivo para cliente activo (Homburg, 2004).

Ao longo dos anos, particularmente em Portugal, foi acentuada a redução do apreço pelos funcionários públicos, situação já narrada e que perdura na década actual. O 25 de Abril de 1974 e as nacionalizações que lhe sucederam, bem como as privatizações da década de oitenta, influenciaram decisivamente o comportamento dos cidadãos perante as organizações públicas (Araújo, 2002).

Além disso, na década de oitenta iniciou-se, na Europa, uma tendência crescente para a adopção de práticas de gestão oriundas do sector privado, com vista à melhoria da eficiência e eficácia da Administração Pública. Entre outras características, a adopção desta corrente denominada na literatura como *New Public Management* – NGP –, impõe o aumento da autonomia, aumento da responsabilização e avaliação de objectivos e resultados (Sannarnes, Henriksen e Andersen, 2006).

A NGP não substituiu, nem se espera que substitua, muitos dos axiomas da estrutura funcional. No entanto, um dos principais dilemas entre a NGP e o modelo funcional resulta do confronto entre a visão assente na necessidade de um reforço da autonomia das organizações públicas, perspectivada essencialmente ao nível da descentralização, com as implicações que tal situação acarreta ao nível do poder discricionário, e a necessidade de integração, típica do enfoque tradicional (Christensen e Laegreid, 2001).

Neste choque de panoramas a autonomia pode ser perspectivada como uma forma de reduzir a legitimidade na intervenção dos decisores políticos na gestão, levando ao reforço da contratualização como instrumento primordial para legitimar a intervenção política (Christensen e Laegreid, 2001).



Em qualquer caso reforça-se que a NGP tem um carácter transformativo, não só ao nível do desenho organizacional, enfatizando uma abordagem horizontal em detrimento da vertical, como também ao nível das relações de poder e legitimidade, elementos centrais da teoria dos *stakeholders*, conforme adiante se verificará.

A aproximação da gestão pública aos modelos de gestão privada está intimamente ligada à crença que essa transposição é fulcral para o aumento da eficiência das organizações públicas. Essa transposição impõe uma oratória centrada no desenvolvimento de modelos de governação orientados para a prosperidade, situação que acarreta a transformação do governo tradicional, ancorado à organização burocrática, para um modelo de governação ancorado ao cliente ou utente efectivo, centrado nas suas necessidades, independentemente desse cliente ou utente ser interno ou externo. Desta forma, esta corrente não tem dificuldade em se afirmar perante a opinião pública, pois defende organizações públicas mais abertas, voltadas para o cidadão, em detrimento de organizações públicas fechadas, centradas em si mesmas (Sannarnes et al., 2006).

O paradigma da NGP pretende marcar uma ruptura com o modelo tradicional de Administração Pública e lançar as bases para um modelo de organização em rede, aberto, mais flexível e adaptado à sociedade do seu tempo (Homburg, 2004; Pereira, 2005).

O quadro seguinte relaciona a NGP e o *e-government* a partir de três grandes dimensões circunstanciais do sector público.

*Tabela 4 – Dimensões circunstanciais do sector público e e-government*

Dimensão	Descrição
Factores externos do sistema político-administrativo	Conforme factores como, por exemplo, eleições, escandalos, políticas de modernização como NGP ou <i>e-government</i> , entre outros
Características do sistema político	Conforme comportamento dos actores políticos face às múltiplas pressões dos <i>stakeholders</i> .
Características do sistema administrativo	As reformas de sector público, como aquelas que o <i>e-government</i> e NGP acabam por traduzir, revelam uma dualidade. Por um lado, representam políticas específicas, por outro lado, reformam o próprio sistema político-administrativo. Influenciam o contexto do seu próprio aparecimento e difusão.

Fonte: Adaptado de Niehaves (2007).

Na linha de pensamento de Niehaves (2007) o *e-government* tem, tal como a NGP, um carácter transformativo e não deve ser dissociado das características do sistema político, face às múltiplas pressões dos *stakeholders*.

Ao nível da relação entre *e-government* e NGP, Barzilai-Nahon e Scholl (2007) assumem tratar-se de fenómenos independentes. No entanto referem que essa independência não invalida a

necessidade de convivência, na medida em que ambas as correntes assumem dimensão mundial. Por outro lado é questionável que a convivência não acarrete influência mútua.

Além disso, Araújo (2004) refere que algumas das reformas feitas com base na NGP levaram à fragmentação de serviços que anteriormente funcionavam de forma integrada. Esta situação reforça o papel do *e-government* como potencial aglutinador, como condição indispensável para limitar tal fragmentação.

De acordo com Lagzian (2007) o processo de desenvolvimento de *e-government* obriga a substituir o paradigma tradicional de governo. Dessa forma, quer a NGP, quer o *e-government*, enunciam a necessidade de romper com o modelo burocrático, ao dar relevo à valorização de processos em detrimento da valorização de funções. Ambos assumem a visão centrada em processos como elemento fundamental para focalizar o serviço no cliente.

O foco no serviço ao cliente também ficará limitado se a monitorização e a avaliação do desempenho não for reforçada e orientada para permitir perceber efectivamente a quantidade e qualidade dos processos desenvolvidos, sob pena dessa avaliação de desempenho ser transformada num mero instrumento de contenção salarial.

Como reforça Jansen (2008) a informação acerca do desempenho é um elemento indissociável da NGP. Neste contexto, o *e-government* é o meio, por excelência, através do qual essa informação é produzida, acedida ou modificada. O *e-government* pode ser um instrumento de pilotagem da Administração Pública. Poderá ser um aglutinador.

Em todo o caso importa considerar que a informação é condição necessária mas não suficiente para o controlo. Uma estrutura em rede precisará de muito mais informação do que uma estrutura verticalizada, funcional, independentemente da enorme importância que essa informação possa assumir em ambas as situações (Lagzian, 2007; Jansen, 2008).

O tipo de sistema de controlo de uma, ou várias organizações, pode ser caracterizado de acordo com a intensidade com que a informação relativa ao desempenho é usada. É neste contexto que Jansen (2008) classifica os sistemas de controlo de gestão em cibernéticos e não cibernéticos. O investigador enuncia o controlo cibernético com recurso à metáfora de um termóstato. Assim, o controlo cibernético tem um objectivo claro e uma escala uniforme e conhecida, situação que torna a visualização das divergências algo simples, fácil de monitorar e de intervir, se for o caso. Os objectivos, se forem claros, terão necessariamente que ser mensuráveis, logo serão passíveis de replicação, situação que garante a possibilidade de igualdade de tratamento ao nível da avaliação.

Facto é que algo que seja extemporâneo nunca será claro, pelo menos no momento em que deveria ser aplicado. De igual modo, algo só é mensurável se possuir uma escala sólida. A cibernética é indissociável da informação, da comunicação e do controlo, traduzindo uma dinâmica entre a acção e a reacção (Jansen, 2008).

Quando a avaliação de desempenho é feita a partir de controlo não cibernético Jansen (2008) refere que os gestores e os políticos utilizam a informação apenas como um ponto de partida para discussões adicionais. Neste caso a informação desempenha o papel de amplificador da divergência em detrimento do papel de instrumento de controlo que supostamente preconizava.

O controlo cibernético é indissociável da NGP e das estruturas em rede e impõe a consideração cumulativa de três requisitos (Jansen, 2008): clara definição de escalas; mecanismos de análise de controlo de desvios; enunciação de medidas a tomar face aos desvios identificados. A falta de um ou mais dos três elementos enumerados limita a possibilidade de controlo cibernético.

Face ao que se referiu, o controlo cibernético requer uma quantidade de informação incomparavelmente maior que o não cibernético, quer no que respeita ao volume de dados, quer à frequência. A dimensão da Administração Pública e a sua heterogeneidade torna esta necessidade dificilmente exequível sem o desenvolvimento do *e-government*.

Exigir aos trabalhadores públicos o volume de informação necessário ao controlo cibernético, sem o desenvolvimento do *e-government* devidamente orientado para o efeito, potencia a necessidade de um esforço de trabalho adicional que pode pôr em causa as actividades essenciais, entendendo-se como essenciais as que traduzem um serviço directo aos utentes.

De igual modo solicitar informação, muitas vezes sem especificar formato para, depois de recebida, criticar e colocar em causa o formato entregue, ou pura e simplesmente não usar a informação gerada, é algo incompatível com o controlo cibernético e que, numa perspectiva de racionalidade económica, pode ridicularizar quem a solicita, por traduzir um genuíno desperdício de recursos e amplificar a divergência de interesses, incrementando a entropia. Nessa situação será inadmissível afirmar que a informação é tratada enquanto recurso económico.

A NGP configura aquilo que a literatura denomina também de modelo gestor e surge como reflexo de uma base disciplinar eclética, agregando várias teorias do universo da gestão, e dando particular relevo à racionalidade económica enquanto elemento fulcral da tomada de decisão pública (Araújo, 2004).

No entanto a NGP impõe muito mais que a simples transposição de modelos do sector privado para o sector público. Essa transposição de modelos na maioria das vezes não é linear, face à divergência de interesses e à sujeição a uma maior exposição perante a sociedade em geral.

Assim, o crescimento da NGP não está isento de críticas, tal que (Bovaird, 2005):

- Existem diferentes tipos de valores – não só o valor para o utilizador final, beneficiário directo de um dado serviço, como também o valor para grupos de

interesse específicos, o valor social, relacionado com as melhorias para inclusão e coesão social, o valor ambiental, ancorado a preservação do planeta e valor político, relacionado com as melhorias para processo democrático;

- Existem diferentes tipos de política – pelo que é extremamente difícil afirmar que uma dada política gera um ciclo de decisão mais assertivo, na medida em que em presença de grupos de interesses divergentes, muitas vezes para alguém ganhar é necessário que alguém perca;
- Existem diferentes formas de organização e diferentes *stakeholders* – os processos de decisão no sector público reflectem os interesses das entidades governamentais, mas também de empresas privadas, dos meios de comunicação social, das demais associações e da sociedade civil em geral.

Em presença de tão grande divergência, muitos dos modelos da NGP são inadequados para explicar satisfatoriamente os processos mais complexos de tomada de decisão (Bovaird, 2005). Por exemplo, a necessidade de transparência exigida às organizações públicas aumenta significativamente o seu grau de exposição perante a opinião pública. Por outro lado, a exigência de participação na tomada de decisão é maior nas organizações públicas que nas organizações privadas. Essa exposição acaba por ser reflectida nos processos de decisão.

A NGP teve os países neoliberais, nomeadamente Inglaterra, EUA, Austrália, Canadá e Nova Zelândia, como principais patrocinadores (Quinlivan e Schön, 2002; Ferlie e Steane, 2002; Glor, 2001; Araújo, 2004). Embora com diferenças de interpretação e de implementação nos vários países.

Actualmente a NGP constitui um dos referenciais usados com vista a reformar e/ou modernizar a Administração Pública. Procura desenvolver um modelo de organização em rede, orgânico, capaz de eliminar as disfunções dos modelos mecânicos, particularmente do burocrático, situação reforçada permanentemente nos parágrafos precedentes (Bilhim, 2005).

No entanto mudar é sempre difícil. E sê-lo-á tanto mais para quem não tem uma percepção clara que muda para melhor. Naturalmente, a mudança não se espera que seja um processo simples. Em última análise, como menciona Bilhim (2005, p. 15), “(...) *uma organização real não é um sistema puramente votado à racionalidade económica... é, antes, um conjunto articulado de seres humanos, que actuam com as suas propensões individuais para pressionar e moldar ao seu jeito as estruturas organizativas..., levando-as a funcionar como um sistema social (...)*”. Ter presente que o e-government impõe mudança requer uma clara consciência das dificuldades do processo e, particularmente, da reacção que tal poderá desencadear no sistema social.

O acto de mudar implica ter noção que uma realidade é praticar o discurso da modernização, com um mero limar de arestas no modelo burocrático e desenvolver operações

cosméticas na expectativa de não desencadear o conflito no sistema social e outra realidade poderá ser a utilização do *e-government* para redesenhar processos (Neves et al, 2003).

O que se referiu servirá para reforçar o facto de qualquer alteração numa estrutura, à qual a passagem para uma estrutura em rede não escapa, ser condicionada por variáveis internas e por variáveis externas, com ou sem recurso ao *e-government*.

Numa dimensão externa e tal como refere Mintzberg (1995, p. 320), “(...) *os dois meios mais eficazes para controlar uma organização a partir do exterior são (1) fazer com que a pessoa que dispõe de mais poder para tomar decisões – nomeadamente o seu chefe executivo – seja responsável por tudo quanto se passa na organização; e (2) impor à organização padrões claramente definidos. O primeiro centraliza a estrutura, o segundo formaliza-a (...) as forças de controlo exteriores à organização obrigam-na a ser particularmente cuidadosa nas suas acções (...) o controlo externo também pode burocratizar a estrutura devido à importância de exigências muito mais rígidas do que as necessárias para a racionalização (...)*”.

Por tudo o que se referiu a autonomia das agências governamentais defendida pela NGP está longe de ser apenas um mero mecanismo de aumento da liberdade de escolha. Muitas das “escolhas” serão forçadas, ou falaciosas, na medida em que a autonomia é uma forma de tentar conseguir uma responsabilização efectiva (Mintzberg, 1995).

A problemática da centralização e concentração, presente num qualquer governo, como já atrás se frisou, não dispensa a sincronização, os procedimentos e as regras, típicas do desenho funcional. Tais procedimentos não irão desaparecer com a NGP. Tais procedimentos, quando muito, poderão ser suavizados e apresentarão variações entre organizações e sectores.

O desenvolvimento do *e-government* avoca também muitos dos postulados da NGP, nomeadamente a melhoria de processos e reinvenção dos modelos de governação. No entanto, como refere Homburg (2004) numa postura mais céptica, o progresso tecnológico e a projecção da ideia de modernidade traduzem um ingrediente, por excelência, para o desenvolvimento da retórica, sem significar que a acção não possa ficar aquém de um efectivo redesenho da Administração Pública.

Homburg (2004) vinca o facto que o ressentimento dos cidadãos com o serviço público ter estimulado o desenvolvimento de uma nova oratória, centrada nos modelos de gestão tradicionalmente aplicados às organizações privadas, elemento comum às propostas de reforma das organizações públicas. O foco é normalmente centrado nos seguintes aspectos (Homburg, 2004):

- O papel de cliente é relevado em detrimento do papel de cidadão passivo, a promoção de serviços de qualidade, orientados para os interesses dos cidadãos,

passa a assumir-se enquanto um dos pilares fulcrais da legitimação organizacional;

- A orientação para o desempenho e respectiva avaliação passam a ser altamente valorizados;
- Torna-se comum o discurso que argumenta que a metáfora da máquina pesada e inoperante, associada às organizações públicas, deve desaparecer, tornando-se imprescindível uma actuação contínua orientada para a melhoria da qualidade, ainda que nem sempre o conceito de qualidade seja tornado operacional e limitado na ambiguidade;
- A criação de estruturas leves e flexíveis torna-se uma exigência sistematicamente reiterada;
- O aumento do controlo de custos ganha particular dimensão;
- A ênfase dada à responsabilidade relativa ao desempenho, passa a ser similar quer nas organizações públicas, quer nas organizações privadas;
- Passa a assumir-se a necessidade de uma maior diferenciação na gestão de recursos humanos, quer no que respeita ao aumento da amplitude das escalas salariais, quer no que respeita a promoções e progressão do pessoal ao serviço;
- O desenvolvimento de parcerias público/privadas assumem elevada importância;
- Aumento do nível de exigência técnica e emancipação dos decisores públicos renegando, em parte, as competências de dimensão estritamente política, clássicas do modelo de Administração Pública tradicional.

Já para Vienazindienè e Ciarnienè (2007) o quadro seguinte apresenta os principais predicados e sentidos associados à NGP.

*Tabela 5 – Elementos fulcrais da NGP*

Fulcro	Sentido
Profissionalização da gestão	Aumento do poder discricionário do gestor de topo da organização, baseado no lema “ <i>free to manage</i> ”.
Padrões e medidas de desempenho explícitas	Definição de metas, objectivos e indicadores de medida que permitam quantificar e qualificar as actividades desenvolvidas.
Controlo orçamental	Transparência e rigor na estrutura financeira relevando os resultados da execução.
Ênfase no controlo de resultados	Afectação de recursos em função do desempenho.
Ênfase na disciplina e parcimónia da utilização dos recursos	Corte nos custos directos, aumento da disciplina, <i>downsizing</i> .
Novas formas de governação corporativa	Focalização na estratégia em detrimento do poder.
Fragmentação do sector público	Horizontalização em detrimento da verticalização.
Descentralização da autoridade	Focalização em processos em detrimento de funções, autonomia.

Fulcro	Sentido
Separação entre utilizador e fornecedor	Diferenciação entre fornecedor de serviços e pagador de serviços. Recurso à subcontratação.
Sujeição às regras de mercado	Estímulo à competição como factor determinante da sobrevivência.
Adopção de práticas de gestão privada	Flexibilização e recompensas.
Orientação para o cliente	Aproximação dos serviços públicos às necessidades do cidadão.
Alterações das relações de emprego público	Indexação da relação laboral ao desempenho em detrimento do emprego para a vida.

Fonte: Vienazindienė e Ciarnienė (2007).

Importa, todavia, ainda separar a NGP de política. A primeira traduz um complemento que permite concretizar a segunda. A NGP é uma actividade, um modo de administrar organizações do sector público que já encerra em si uma opção política. É também uma disciplina suportada por uma comunidade científica que defende que, independentemente da dicotomia público/privado, a abordagem da gestão é aplicável a ambas as realidades, mesmo sem afastar a existência de diferenças pontuais (Gow e Dufour, 2000; Glor, 2001).

A NGP alicerça-se na convicção que a democracia só pode sobreviver com uma prestação de serviços eficaz, situação que reforça a importância de esforços nesse sentido.

Ao nível do processo de responsabilização assiste-se a um deslocamento do foco, tradicionalmente orientado para as finanças e justiça, para os processos e desempenho. Desta forma a tónica na eficiência, tal como a tónica na necessidade de controlo, surgem reforçadas, assumindo as auditorias, particularmente as desenvolvidas por entidades externas, privadas, um papel preponderante, deixando o controlo de ser fundamentalmente ancorado ao poder de inspecção detido pelo superior hierárquico, elemento também já expresso (Homburg, 2004).

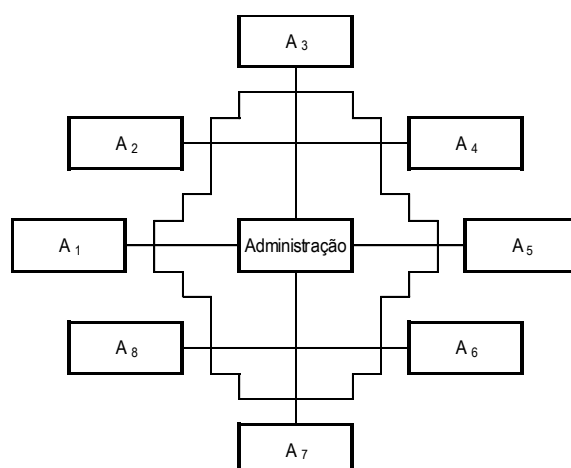
Em qualquer caso esta perspectiva é particularmente importante para se perceber que o controlo deixa de ser eminentemente unidireccional. Deixa de ser feito do topo para a base. É neste contexto que a avaliação de desempenho é um assunto fundamental para a NGP, sem a qual perde o sentido.

Muitas organizações públicas desenvolveram sistemas de medição do desempenho, sustentados em contratos e impondo relatórios de avaliação periódica (Jansen, 2008; Ferlie e Steane, 2002; Araújo, 2000). É também por isso que o papel do governo se tem vindo a deslocar de produtor de serviços para adjudicatário de serviços.

A NGP tem subjacente uma estrutura organizacional em rede. Ao ser um modelo dependente de informação para se manter agregado, constitui-se como um elemento vincadamente cibernético passível de ser potenciado pelo *e-government*.

O modelo de organização em rede é apresentado na figura seguinte, diagrama que assume a necessidade de existência de comunicação com sentidos múltiplos.

Figura 24 – Estrutura em rede



Fonte: Adaptado de Teixeira (2005).

Além do que foi já referido a NGP é também um paradigma ao ser um modo diferente de observar a Administração Pública, comparativamente à perspectiva tradicional, pela política ou pela gestão. Embora possua uma base teórica ténue, face à dificuldade em que é testada (Gow e Dufour, 2000).

Em qualquer caso, face aos requisitos da NGP, se ela não for alicerçada num desenvolvimento efectivo do *e-government*, corre o risco de, numa longa linha de paradigmas da gestão, dizer mais sobre o modo como se assume que deveria ser o mundo do que sobre o que ele efectivamente é nas suas múltiplas manifestações (Robinson, 1999).

Para a macro organização Administração Pública, elemento que traduz um enorme e diversificado leque de organizações, a integração consistiu, e consiste, num dos seus principais problemas. Se a delimitação de competências é extremamente difícil entre indivíduos, numa perspectiva micro organizacional, entre organizações o problema aumenta.

É neste contexto que o consumo de informação é um elemento decisivo da integração. O *e-government* pode traduzir um nível de automatização de sistemas suficientemente amplo para garantir processos decisórios mais rápidos, consequência de uma comunicação mais intensa com diversos interlocutores.

Desde logo, fazer o mesmo em menos tempo, com o mesmo nível de recursos, ou fazer mais, traduzirá maior eficiência. No entanto, o desenho e a estruturação de processos conducentes ao momento e ao formato da informação não parecem possíveis de dissociar do decurso da modernização pretendida. Daqui podem surgir diferentes trajectos.

É neste sentido que Homburg (2004) refere que o desenvolvimento do *e-government* pode apresentar quatro possíveis trajectórias, de acordo com duas dimensões de análise: uma interna e outra externa. O mesmo autor não se esquivava a vincar que o *e-government* apenas entendido como uma inovação tecnológica é uma falácia.



Figura 25 – Trajectórias de cruzamento entre a NGP e o e-government

		Dimensão interna	
		Virtualização	Burocracia
Dimensão externa	Orientação para serviço	Mediação electrónica para prestação de serviço	Hierarquia electrónica para prestação de serviço
	Consultoria	Consulta electrónica que permita escolha	Consulta electrónica de voz

Fonte: Homburg (2004).

Segundo Homburg (2004) a mediação electrónica para prestação de serviço implica uma orientação para o cliente e uma efectiva responsabilização pela forma como o serviço é prestado, situação que não é compatível com uma óptica de gestão que não a pró-activa, impondo planeamento efectivo numa escala macro organizacional e micro organizacional. A consulta electrónica que permita escolha representa uma outra trajectória não ancorada à prestação de serviços propriamente dita mas sim à intermediação, à auscultação. A hierarquia electrónica para prestação de serviço traduz a transposição de alguns dos elementos da teoria da burocracia, criando níveis de informação, reforçando o controlo, impondo alguma racionalidade defendida por Weber, mas com uma aplicação mais facilitada, resultante da exposição e visibilidade dada às disfunções. Finalmente, no que respeita à consulta electrónica de voz traduz uma forma de auscultação política, centrada numa atitude passiva do cidadão (Homburg, 2004). O autor defende ainda que não é adequado efectuar uma transposição superficial dos conceitos de NGP para o e-government, face a heterogeneidade de elementos que a compõem. Cada trajectória tem exigências diferentes, quer ao nível da responsabilidade, quer ao nível da arquitectura. Refere, no entanto, que as diferentes trajectórias não são mutuamente exclusivas.

Enquanto numa organização privada o negócio deve centrar-se no seu *core business*, ou seja naquilo que mais valor lhe acrescenta, numa organização pública o negócio nem sempre se centra naquilo que acrescenta valor, mas sim naquilo que a sociedade acarreta e que o poder político entende operacionalizar, num dado contexto temporal e de acordo com os recursos que tem disponíveis.

Se a sociedade apresenta necessidades ilimitadas e as organizações políticas necessidade de diferenciação, para procurar legitimar a sua actividade governativa, o negócio de cada organização analisado individualmente, nem sempre será evidente pelas múltiplas forças em presença.

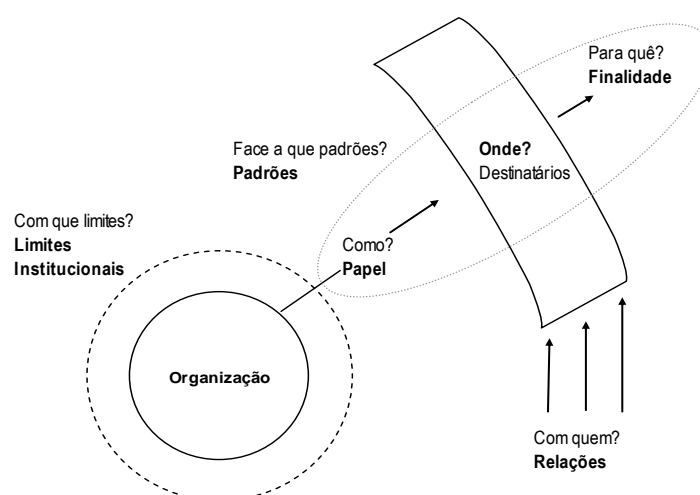
Para que o e-government seja efectivamente um instrumento capaz de redesenhar a Administração Pública, a separação entre o essencial e o acessório, afigura-se decisiva, mas

difícil. Nesse contexto, também a delimitação dos processos com características para estruturação e uniformização, daqueles que não têm essas características é fundamental. O ordenamento da macro organização Administração Pública implica o respeito por vários níveis de arquitectura. Não se trata de fazer um desenho isolado mas sim um conjunto de desenhos que, no seu todo, façam sentido. O problema é extremamente complexo, dada a dimensão e heterogeneidade da Administração Pública e, particularmente, dados os interesses divergentes.

Facto é que nos últimos anos, em Portugal, temos assistido a um esforço significativo de uniformização e de criação de padrões, tendo sido manifestada uma vontade política sem precedentes para atenuar os regimes de excepção e nesse sentido, lançar as bases para possibilitar uniformizar procedimentos.

Para que existam organizações públicas verdadeiramente orientadas para o cliente, é fundamental que essas organizações estejam bem cientes do seu papel, dentro da Administração Pública em particular e da sociedade em geral. Para tal a análise da dimensão externa é fundamental, conforme enunciado na figura seguinte.

Figura 26 – Dimensão externa da organização



Fonte: Neves (2001).

Em qualquer organização a duplicação de actividades sem que daí resulte um benefício evidente traduz ineficiência. Nesse sentido a definição do posicionamento de cada organização pública face ao exterior assume particular relevo na delimitação do negócio e consequentemente no desenho que o *e-government* tem potencial para alterar.

Para Neves (2001) as respostas às questões enunciadas na figura anterior são ainda determinantes para nortear uma organização pública para a satisfação dos seus clientes, ao permitir perceber quem são e quais as suas necessidades ou expectativas. O modelo equaciona os meios e os fins, traduzindo também o problema resultante da necessidade de alinhamento, situação bastante reforçada por Amaral (1994) no que respeita ao planeamento de sistemas de informação.

Em qualquer situação, embora o *e-government* se configure como elemento determinante para o desenho da macro organização Administração Pública, que se pretende em rede, célere, permanentemente avaliada e orientada para um efectivo serviço ao cliente/utente, tal não se pode dissociar de um alinhamento global complexo, com interesses em competição, de difícil compatibilização que o podem reforçar ou desvirtuar, situação que não tem todas as perspectivas em consideração.

Tais interesses são particularmente competitivos e volúveis na estrutura política.

### 2.3.3 Estrutura política

Segundo Sarmento (2002) a dimensão política é aquela que diz respeito ao poder, à forma como é exercido e aos condicionalismos que apresenta. Aqui a investigadora perspectiva o poder enquanto capacidade de influência, ou seja, enquanto forma de exercício da liderança, na medida em que implica condicionamento comportamental do indivíduo ou grupo sobre o qual é exercido.

Caupers (2002, p. 27) define ciência política como “(...) *actividade humana tendente à conquista, manutenção e exercício do poder no Estado (...)*”.

Na estrutura política a manutenção do poder, entendido em sentido amplo, está dependente de uma contagem sistemática do número de apoiantes, particularmente eleitores, situação que pode até acarretar uma enorme pressão para nortear a acção para resultados em detrimento de processos (Sarmiento, 2002).

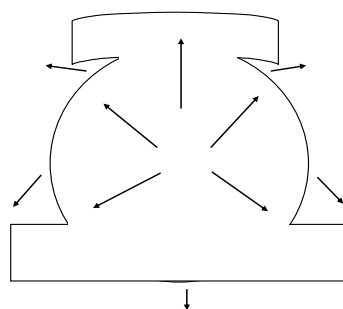
Mintzberg (1995, p. 66) atribui particular relevo ao poder e à estrutura política reforçando que “(...) *existem centros de poder que não são oficialmente reconhecidos... redes complexas e ricas de comunicações informais, que por vezes complementam e contornam os canais estabelecidos (...)*”. O argumento acentua a dimensão informal.

Também para Bilhim (2005, p. 303) as organizações “(...) *além de serem constituídas por indivíduos são, também, constituídas por alianças de interesses... as alianças são, assim, formadas para conciliar os interesses envolvidos..., existem devido à ambiguidade que rodeia os objectivos a atingir..., podem ser de curto ou longo prazo, e podem, ainda, envolver um assunto ou vários assuntos (...)*”.

Os decisores serão obrigados a fazer alianças e lidar com a resistência à mudança, a fim de formular e executar as suas opções (Ferrary, 2009).

Já Teixeira (2005) refere que a estrutura política proposta por Mintezberg caracteriza-se essencialmente por aquilo que não tem. A figura seguinte apresenta o modelo de organização política proposto por Mintzberg.

Figura 27 – Organização política segundo Mintzberg



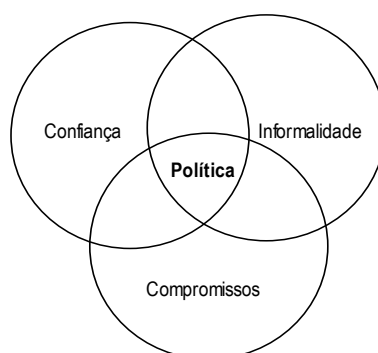
Fonte: Teixeira (2005).

A estrutura política possui uma dimensão mais informal do que formal, quando comparada com as estruturas enunciadas nos pontos precedentes. Por outro lado, a estrutura política “(...) não tem componente dominante, mecanismo de coordenação fundamental, nem forma estável de centralização e descentralização.” Caracteriza-se ainda pelo comportamento de desencontro das diferentes forças que se exercem em quase todos os sentidos, traduzindo a dificuldade em moderar os conflitos internos existentes (...)” (Teixeira, 2005, p. 103).

O e-government pode modificar a estrutura política ao reforçar a obrigação de tornar formal, escrito, documentado, aquilo que no passado dificilmente ultrapassava os domínios da oralidade, possuía apenas uma dimensão informal. Dessa forma redesenha as relações com *stakeholders* internos e externos, amplificando não só os fluxos de comunicação entre eles, como aumentando o registo digital desses mesmos fluxos, disponibilizando mais meios de prova, sempre que tal se afigure necessário (Homburg, 2004).

A instabilidade da estrutura política tem ainda em conta os elementos enunciados na figura seguinte.

Figura 28 – Elementos centrais da organização política



Poder, confiança, informalidade e compromissos são elementos indissociáveis da estrutura política. Em última análise, escreve-se, logo formaliza-se, porque alguém poderá não confiar. Tal não significa que quem formaliza não confie ou que quem não formaliza, confie. Significa apenas que os limites entre formalidade e informalidade nem sempre são lineares para todos.

Neste sentido a confiança deve ser entendida como um fenómeno multidimensional e multideterminado (Freire, 2007; Seppänen, Blomqvist e Sundqvist, 2007).

Os diferentes prismas que perspectivam a confiança são normalmente agregados em dois grandes blocos, um que analisa a confiança enquanto estado psicológico, outro que a analisa enquanto resultado de uma escolha racional (Freire, 2007).

A estrutura política e a confiança dificilmente poderão ser dissociadas. A confiança é o resultado de um processo gradual no domínio das relações humanas (Blomqvist, 1997; Antunes, 2002).

Em qualquer caso, a confiança é essencialmente um conjunto de crenças, um vector de expectativas. Traduz um mecanismo através do qual os *stakeholders* podem responder de acordo com a sua percepção de risco e incerteza, face a um contexto de distribuição desigual do poder (Bovaird, 2005).

Numa perspectiva semântica, a credibilidade, enquanto crença de concretização de uma acção e a sinceridade, como resultado de um histórico de confrontação entre palavras e acções, não é dissociável do conceito de confiança, bem como as noções de fé e esperança (Blomqvist, 1997).

O conceito de confiança impõe a aceitação de um facto como verdadeiro, não questionável no momento, suportado na entrega da análise da informação à sua fonte. Não pode ser dissociado do acto de acreditar que se consegue prever o comportamento de alguém, que numa dada situação existirá uma actuação que é dada como certa. A confiança entende-se como algo que não é dissociável da partilha de valores, da previsibilidade do comportamento e da inexistência de negociação (Levi, 2000; Jones, 2002; Lundasen, 2002). Numa situação de limite, a intensificação da negociação implica perda de confiança (Antunes, 2002).

Por um lado a negociação representa um indício de uma democracia efectiva, igualitária. Por outro lado quanto mais intensa e em maior número forem as negociações, maior será a falta de confiança, na medida em que quem confia, renuncia à negociação. Tendencialmente, os interesses divergentes minam a confiança, na medida em que intensificam a negociação e, além disso, tendem a forçar a adopção de posições extremadas, incentivando a uma menor abertura entre os interlocutores. Quanto menor a abertura entre os diferentes interlocutores mais tempo é necessário para ultrapassar um impasse e gerar uma decisão (Blomqvist, 1997; Levi, 2000; Jones, 2002; Lundasen, 2002).

O reconhecimento de integridade e competência são fundamentais para possibilitar perspectivar a consistência nos comportamentos, situação que, por sua vez, é decisiva para permitir a previsibilidade das acções e aumentar a confiança (Freire, 2007).

No domínio da ciência política Mishler e Richard (2005) referem que as teorias institucionais e culturais discordam acerca da importância atribuída à confiança para os regimes democráticos, embora a maioria reconheça ser fundamental ao funcionamento dessa democracia.

Numa perspectiva cultural, a confiança é fundamental para a aceitação dos valores e ideais democráticos (Mishler e Richard, 2005). A confiança política e social é entendida como um elemento central dentro de uma teia de relações causais que envolvem a socialização, o desempenho organizacional, o apoio político e o envolvimento dos cidadãos na vida política.

A escolha política é alicerçada numa estratégia de confiança que impõe complacência, lealdade e desejo de proteger e salvaguardar os interesses dos outros (Freire, 2007).

No entanto a relação entre confiança interpessoal e institucional é controversa (Mishler e Richard, 2005). Pode existir confiança numa pessoa isolada e não num grupo, mesmo que essa pessoa faça parte desse grupo, assim como é possível ter confiança num grupo e não ter confiança interpessoal num dos seus membros. Tal não significa que não possa existir afectação recíproca. Essa afectação será tanto maior quanto maior for o reconhecimento da impossibilidade atribuída aos detentores da confiança para afastar aqueles que não a têm (Lundasen, 2002).

A estrutura política vivencia a necessidade de uma negociação permanente, situação que enuncia desconfiança e tem, simultaneamente, a necessidade de acentuar a confiança como instrumento passível de atenuar os efeitos da negociação (Levi, 2000; Antunes, 2002).

A confiança, embora seja um elemento determinante da estrutura política, não garante que em qualquer relação os diferentes interesses em competição ganhem, pelo contrário. Tal como quando dois amigos decidem sair à noite e um idealizou uma ida a um bar e o outro uma ida a um centro comercial, o que confiou foi obrigado a sacrificar o seu interesse, tornando-se seguidor. Esta situação leva a que a existência de mecanismos de compensação seja uma necessidade, sob pena da confiança ser esbatida ou possa mesmo desaparecer (Antunes, 2002).

A informação, por si só, já representa um mecanismo de compensação. É neste contexto que Tomkins (2001) coloca a confiança enquanto elemento central das necessidades de informação. Se a confiança impõe previsibilidade, então requer informação como catalisador do conhecimento, sendo este último elemento um derradeiro instrumento da redução da falta de previsibilidade.

Por outro lado o conhecimento é condição para alcançar a sabedoria enunciada na aritmética de valor proposta por Zorrinho (2003). Este factor torna necessária a reiterada emissão de informação por parte do depositário da confiança, sem que exista a necessidade do depositante a solicitar. A relação entre governança e transparência já pressupõe uma disponibilidade para prestar informação, mesmo que não solicitada de forma directa.

Na interacção humana a confiança, no seu sentido pleno, é um acto com uma natureza eminentemente emocional e não racional. O acreditar reiteradamente em tudo o que dito, sem nunca questionar, limita a possibilidade de salvaguardar os próprios interesses, levando a que seja aceite como verdadeiro tanto situações que são concretizáveis como aquelas que não o são (Jones, 2002).

O depósito da confiança comporta sempre risco, logo requer retorno. A ocorrência do factor de risco, que mais não será que a violação de um compromisso, acarreta insegurança, reforçando a necessidade de controlo (Lundasen, 2002).

Por exemplo, o elevar de expectativas a partir da promessa de algo que não depende directamente de quem promete, feito a alguém racional, independentemente da eventual concretização, poderá minar a confiança na medida em que pode ser entendido como aproveitamento e um atentado à inteligência do interlocutor. Por outro lado, o incumprimento de uma promessa feita a alguém que a aceitou, numa perspectiva eminentemente emocional, é também um elemento que corrompe a confiança e que projecta instabilidade na estrutura política.

Os compromissos resultam da promessa, explícita ou implícita, que origina a percepção de atribuição de um dado benefício. A não concretização do benefício esperado traduzirá um estímulo à negociação, na medida em que poderá representar uma redução da confiança. Desta forma estabelece-se uma relação de dependência bidimensional entre confiança e compromissos.

Por último, no que respeita à informalidade, surge potencialmente como reflexo da dinâmica de interesses em permanente ebulição dentro da estrutura política, da rapidez na dinâmica entre actores e interesses, bem como do facto de tornar admissível, ou pelo menos de facilitar, o incumprimento de compromissos assumidos, face à sua heterogeneidade e até oposição.

Em presença de tudo o que se referiu a confiança é um conceito dinâmico, uma construção permanentemente inacabada, determinante do desempenho organizacional que, numa perspectiva empírica se entende que afecta a implementação do *e-government* e cuja optimização passa por uma adequada atenção aos *stakeholders*, enquanto elemento decisivo para poder compreender a sua dinâmica e a forma como essa dinâmica contribui para potenciar ou inibir o desenvolvimento do *e-government*.

Reforça-se que o *e-government* não é algo passível de ser exclusivamente implementado através da emissão de diploma legal, independentemente de poder ser legalmente imposto.

Também não é expectável que aconteça num momento temporal delimitado, entre o momento “x” e o momento “y”, será algo progressivo que irá conviver com um conjunto de modelos em ebulição, com características dispares, nomeadamente os que resultam do desenho funcional e respectivas características herdadas do modelo burocrático, com o desenho em rede ancorado às premissas da NGP, com a organização política, entre outras.

A dependência da informação como elemento aglutinador de um desenho em rede, a horizontalização do controlo e a sua deslocação, ainda que parcial, dos níveis de hierarquia superiores para entidades externas independentes, terá consequências na forma como os diferentes *stakeholders* perspectivam a satisfação dos seus interesses, acarretando também alterações nas estruturas de poder, logo modificando a estrutura política.

A necessidade de convivência mútua entre diferentes estruturas releva o papel da informação e da comunicação entre subsistemas diferentes e impõe, por isso, um olhar atento à interoperabilidade.

### 2.3.4 Interoperabilidade

A ausência de integração traduz um problema nuclear em qualquer organização humana, não escapando as organizações públicas a esse desígnio.

A Administração Pública é composta por múltiplas organizações com estruturas diferenciadas mas com necessidade de convivência mútua, em que a minimização da desagregação é condição para potenciar a eficiência.

Numa perspectiva estritamente informacional, uma das formas de resolver o problema decorrente da necessidade de integração passaria por ter todos os dados num mesmo sítio, situação que não é exequível (Gulledge, 2006). Esta inexequibilidade é o garante da importância da interoperabilidade.

A interoperabilidade é uma forma de se conseguir retirar algumas das vantagens da integração assegurando a capacidade de comunicação entre sistemas. No entanto, tal situação não é isenta de riscos. As vantagens decorrentes da interligação, nomeadamente as resultantes da maior rapidez de acesso e manipulação dos dados, com a sua expectável utilização nos contextos de tomada de decisão, comporta desvantagens ao nível da possibilidade de utilização imprópria dessa informação, relevando significativamente a importância da segurança. Por outro lado, só existe comunicação com uma linguagem comum, o que torna as ontologias e a normalização uma condição necessária, embora insuficiente (Gulledge, 2006).

O suporte electrónico, tal como se tem vindo a reforçar, não é dissociável de um conjunto de elementos que condicionam a segurança da informação, nomeadamente o ritmo acelerado de crescimento da quantidade de dados, a sua velocidade de circulação, a necessidade de agregação de dados com vista à sua integração e partilha, o tipo e condições de circulação de dados ocultos, ou seja, dados que são transmitidos sem que o utilizador tenha plena consciência desse facto, entre outros (Otjacques, Hitzelberger e Feltz, 2007).

O aumento da capacidade das TICs permite uma velocidade de processamento cada vez maior, tornando actualmente praticável o cruzamento de enormes quantidades de dados. O custo das TIC é insignificante quando comparado ao aumento da capacidade de processamento,



estando a tecnologia ao alcance de um número cada vez maior de pessoas, cujo acesso nem sempre envolve as melhores intenções. Também por isso é importante que a soma das partes faça sentido num todo que se quer coerente, reforçando-se assim a importância da interoperabilidade nas suas diferentes dimensões.

É também por isso que a interoperabilidade não pode ser reduzida a uma dimensão unicamente tecnológica. A este propósito Vidigal (2008, p. 8) afirma:

*“(...) Quando falamos em interoperabilidade julgamos imediatamente que estamos a tratar de tecnologia, mas deveremos acima de tudo começar por nos sentarmos à mesma mesa e só sairmos de lá com uma visão, um propósito e um compromisso comum. É no plano organizacional que começa a interoperabilidade e é na partilha e na concertação de visões que deveremos à partida investir. Poderemos chamar-lhe People ware, pois é de pessoas e grupos que estamos a tratar neste nível e começamos aqui a lutar contra a incerteza em relação ao futuro e a ganhar níveis mais elevados de sustentabilidade partilhada.*

*Ninguém pode interoperar se não falar a mesma língua e aqui estamos a tratar de um segundo nível relacionado com a interoperabilidade semântica. Ninguém poderá protocolar acordos e trocar informação se não dispuser de uma língua franca. Aqui estamos no plano das convenções e normas (ontologias, metadados, formatos, etc.) e constitui um plano fértil à regulamentação e ao exercício da autoridade. A incerteza é aqui reduzida ao mínimo.*

*Por fim chegamos à interoperabilidade tecnológica onde acautelamos acima de tudo os graus de conformidade (compliance) entre as soluções disponíveis e os problemas identificados e partilhados nos níveis anteriores.*

*As arquitecturas para o e-Gov também são quase sempre olhadas apenas na perspectiva tecnológica e deste modo confundem-se à partida as suas quatro dimensões básicas, Pessoas, Processos, Informação e Tecnologias (...).”*

Assim, a interoperabilidade traduz a capacidade de um sistema comunicar de forma transparente com outro sistema, independentemente das diferenças entre sistemas. Consiste na capacidade de dois sistemas trabalharem em conjunto (Janssen e Scholl, 2007; Panetto, 2007). Condiciona o desempenho e requer um especial cuidado na gestão dos interesses divergentes. Impõe ainda padrões mutuamente reconhecidos (Baird, 2007), situação que já implica redução de divergências. Também não se pode dissociar dos padrões de comunicação e do nível de segurança que os envolve (Nikkhahan et al., 2009).

Dessa forma o conceito de interoperabilidade acarreta uma relação bilateral. Soares (2009, p. 52) ao enfatizar a *“(...) necessidade de que exista uma troca e a necessidade de que quem recebe utilize aquilo que é trocado para fazer algo (...)”*, enquanto premissa fundamental do conceito, reforça a complexidade da temática e fortifica a necessidade de um olhar atento aos pressupostos que tal condição impõe, bem como a importância a dar às forças actantes no processo de implementação de interoperabilidade entre sistemas de informação na Administração Pública.

Dos três tipos de interoperabilidade que se referiram, a interoperabilidade técnica poderá ser a mais fácil de resolver. A *World Wide Web Consortium* (W3C)<sup>28</sup> é um exemplo de uma organização alicerçada nessa preocupação, entre muitas outras.

W3C é um consórcio internacional centrado no desenvolvimento de padrões para a criação e a interpretação de conteúdos para a *World Wide Web* (WWW). Fundado por Tim Berners-Lee, em 1994, para estimular o desenvolvimento da WWW ao seu potencial máximo, tem a interoperabilidade técnica enquanto preocupação fulcral, no sentido de permitir que os sites sejam desenvolvidos segundo padrões que possibilitem o acesso e utilização por qualquer pessoa ou tecnologia, independente dos *hardware* ou *software* utilizados e de forma rápida. Os padrões de acessibilidade do W3C são uma forma de limitar a existência de barreiras tecnológicas a pessoas, situação verificada sempre que o acesso a páginas na Internet é constrangido.

No que respeita à interoperabilidade organizacional, o problema começa logo no facto de diferentes interesses em competição nem sempre resultarem em situações com múltiplos ganhadores, tal como se tem reforçado ao longo de todo texto anterior. Também, quem pede dados ou informação nem sempre acautela o pedido que faz. Poderá não acautelar as respostas que eventualmente podem já ter sido dadas e, no limite, poderá nem ter intenção de utilizar a resposta que obtiver. Poderá querer, simplesmente, afirmar o seu poder independentemente dos impactos que tal capricho possa acarretar na eficiência.

Independentemente do que se aludiu, a interoperação em *e-government* acontece sempre que dois ou mais SI independentes e/ou heterogéneos, controlados simultaneamente por mais que uma entidade governamental, conseguem um trabalho conjunto efectivo. A interoperação aponta à actividade coordenada entre sistemas e componentes, é o resultado da interoperabilidade (Janssen e Scholl, 2007). O termo interoperabilidade introduz um grau extremo de interoperação potencial, em que diferentes tipos de computadores, redes e aplicações trocam informação de maneira útil (Scholl e Klischewski, 2007).

A interoperabilidade não é dissociável do compromisso de uma padronização efectiva a múltiplos níveis e obriga a uma predisposição real para a interoperação, para partilhar e a um estado de consciência permanente das implicações dessa partilha.

É neste âmbito que Soares (2009, p. 53) enumera os atributos nucleares do conceito de interoperabilidade, nomeadamente “(...) *duas ou mais entidades; operação em conjunto; entendimento partilhado; operação sem esforço; operação com um objectivo comum; autonomia; heterogeneidade* (...)”. A investigadora, ao definir o seu problema de investigação, centra-se na passagem de uma Administração Pública fragmentada para uma Administração Pública integrada, com capacidades reforçadas para interoperar.

---

<sup>28</sup> Disponível em [www.w3.org](http://www.w3.org), a 15-05-2010.

Já Scholl (2005) reforça a necessidade de alinhamento de interesses que permitam a partilha de informação e alerta para a enorme importância da escalabilidade, enquanto ausência de bloqueio para uma progressão, catalisador do crescimento, da utilização de padrões, de elementos normalizados, do recurso a sistemas abertos, não proprietários e da independência de fornecedores.

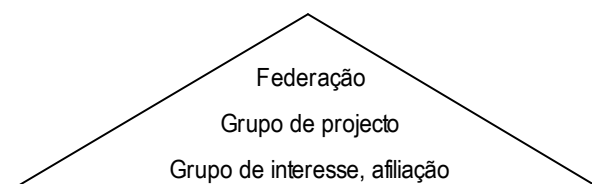
Em qualquer situação a ideia de um desenvolvimento efectivo do *e-government* não poderá ser dissociável da interoperabilidade, esta última, condição indispensável para potenciar a integração (Janssen e Scholl, 2007; Corradini, Polzonetti, e Riganelli, 2009).

Já para Scholl e Klischewski (2007) o desenvolvimento do *e-government* deve ter em conta três grandes grupos de factores:

- Focalização e propósito – na medida em que o ponto de partida deverá ser sempre a identificação das áreas relativamente às quais a interoperação deve ser conseguida;
- Limitações e constrangimentos – consequência da concretização da interoperabilidade obrigar à identificação das limitações específicas e constrangimentos, bem como dos elementos que podem incrementar ou esbater os constrangimentos resultantes de interesses divergentes;
- Processo e resultados – considerando a necessidade de medidas de sucesso e fracasso, objectivas e divulgadas em tempo útil, que não estimulem a retórica em detrimento das acções, medidas essas não só orientadas para os processos como para os resultados.

Segundo Scholl e Klischewski (2007) no domínio do *e-government* o conceito de integração traduz a criação de uma unidade agregada de entes governamentais, temporária ou permanente, com a finalidade de uniformizar processos e partilhar informação. Os autores enunciam três configurações de integração, a federativa, a cooperativa e a afiliação pontual.

Figura 29 – Níveis de integração e interoperabilidade de *e-government*



Fonte: Scholl e Klischewski (2007).

Os três níveis definem diferentes graus de integração, o que não significa que as diversas entidades governamentais não possam, em simultâneo, desenvolver actividades em vários níveis.

Numa configuração federativa o *e-government* é entendido como uma federação formada por entidades governamentais independentes que, a partir de um acordo contratual

objectivamente formalizado, uniformizam processos, de acordo com métodos e formatos adequados à partilha de informação. Nesta perspectiva, cada entidade governamental é responsável pela informação que disponibiliza, sendo-lhe reconhecida a competência de único proprietário, com a responsabilização que tal situação acarreta. Tal situação reforça a necessidade de uma clara e inequívoca delimitação de competências das várias entidades governamentais, na medida em que existirão entidades que terão a responsabilidade de disponibilizar um volume de informação muito maior que aquele que recebem, podendo comportar um volume e complexidade de processos muito superior, comparativamente a outras, com possíveis reflexos orçamentais face a um mais elevado consumo de recursos (Scholl e Klischewski, 2007).

O *e-government*, perspectivado face a uma dimensão cooperativa, traduz a situação em que um conjunto restrito de entidades governamentais independentes acorda, face a um projecto, consequentemente com um enquadramento temporal delimitado, a partilha de informação sem assegurar mutuamente a qualidade dessa informação. Esta perspectiva centra-se na disponibilização da informação disponível sem correr o risco de existir a obrigação de uma nova recolha e tratamento com vista a uma nova formatação.

A integração de *e-government*, perspectivada face a um grupo de interesse ou de afiliação pontual, traduz a situação em que entidades governamentais independentes concordam na concessão de acesso a uma dada informação sem assegurar a qualidade dessa informação. Aqui, não existindo uma delimitação temporal tão vincada como na dimensão cooperativa, tipicamente associada a projectos, também a disponibilização da informação tem por base aquilo que existe e não aquilo que seria necessário existir.

A interoperabilidade é decisiva para a integração e partilha de informação mas depara-se com várias barreiras, nomeadamente (Scholl e Klischewski, 2007):

- Constrangimentos Constitucionais – na medida em que a integração pode ser simplesmente inconstitucional, dado que a constituição democrática requer a separação de poderes;
- Constrangimentos jurisdicionais – consequência do facto de, ao abrigo de uma dada Constituição, existirem órgãos com competências próprias e com a necessidade de operar de forma independente dos demais;
- Constrangimentos de colaboração – consequência da percepção da perda de poder e estilos de liderança dos decisores, situação que determina um maior ou menor nível de propensão para conseguir sentar as diferentes partes a uma mesma mesa e lhes atribui um nível de potencial para gerar consensos;

- Constrangimentos organizacionais – resultantes da heterogeneidade de processos organizacionais e da existência de uma quantidade de recursos suficientemente ampla para dificultar o alcance da interoperabilidade;
- Constrangimentos de informação – atendendo ao facto que existirá uma maior propensão para partilhar informação transaccional comparativamente a informação estratégica, tendo em conta o diferencial de ameaça presente nestes dois tipos de informação. Por outro lado a qualidade da informação é também assumida como variável crítica;
- Constrangimentos administrativos – na medida em que a interoperabilidade impõe um nível de sincronização elevado, expõe as situações de incoerência, requer disciplina e organização na disponibilização dos dados, situação que nem sempre se coaduna com os recursos humanos disponíveis num dado momento;
- Constrangimentos de custo – a eventual tendência para limitar a interoperabilidade ao mais baixo denominador comum, no que respeita à disponibilidade de fundos, impondo fortes restrições orçamentais neste domínio, particularmente nos primeiros anos em que é requerida uma elevada actividade de investimento, pode desincentivar esta prática, acrescentando mais um motivo para bloqueio;
- Constrangimentos de desempenho – atendendo ao facto que a interoperabilidade coloca em evidência um maior número de intervenientes, impondo-lhe mais sincronização, comparativamente àquela que é necessária em contextos de ausência de interoperabilidade. Tal situação pode limitar o desempenho se não existir um controlo cibernético efectivo, competente para verificar, em tempo útil, os pontos de estrangulamento e permitir actuar sobre eles. Esta situação é determinante para evitar respostas, como por exemplo, “não podemos fazer agora, volte cá amanhã, porque a entidade x ainda não nos disponibilizou os dados z”.

A UE tem vindo a desenvolver esforços no sentido de reforçar a interoperabilidade. É disso exemplo, a *European Public Administration Network* – EPAN.

A EPAN teve o seu início em 2005, durante a presidência do Luxemburgo, reforçando alguns dos trabalhos já feitos em 2001, pela presidência Belga, entre outros, centrando-se na interoperabilidade como condição fundamental para a partilha de dados e relevando a importância da segurança desses mesmos dados (Otjacques et al., 2007). A EPAN centra os seus trabalhos na salvaguarda da identidade, procurando que, quer numa perspectiva física, quer digital, a segurança seja uma realidade.

Ainda na sequência dos trabalhos desenvolvidos na UE, tem sido reforçado o conceito de ecossistema de interoperabilidade (Baird, 2007; IDABC, 2004), relevando 5 dimensões essenciais

do conceito: interoperabilidade técnica; interoperabilidade organizacional; interoperabilidade política e legal; interoperabilidade semântica; divergência de paradigmas culturais, económicos e políticos.

No cerne da primeira dimensão – interoperabilidade técnica –, é colocada a tónica no grau de capacidade que um sistema tem de trabalhar com outro sem que seja necessário um esforço significativo por parte do sistema cliente. Já a interoperabilidade organizacional centra-se no grau de alinhamento de processos entre organizações. A dimensão política e legal centra-se no papel regulador do estado e na necessidade de garantir equilíbrios em situações de conflito, latente ou manifesto, face à sensibilidade de determinados dados, entre os quais os que se relacionam com direitos de propriedade. A dimensão semântica assume particular relevo no estudo dos significados, dos diferentes sentidos de um dado termo. Esta dimensão não pode ser dissociada da sintaxe, ou seja, das estruturas ou padrões formais como algo é expresso. Esta dimensão tem ainda uma preocupação ontológica, com a necessidade de conhecer uma dada realidade de forma única, inconfundível.

Baird (2007) reforça o papel dos governos enquanto âncoras para a interoperabilidade, na medida em que são, por excelência, as entidades com maior capacidade para esbater ou reforçar divergências de paradigmas culturais, económicos e políticos.

A interoperabilidade semântica será tanto maior quanto maior for a partilha dos mesmos significados e não é alheia à cultura. A semântica traduz um termo para designar o estudo do significado enquanto a semiótica, além do estudo do significado, centra a sua análise nos fenómenos culturais enquanto sistemas de signos, nos quais a linguagem pode ser entendida como um sistema semiótico (Lyons, 1977).

A linguagem e a comunicação são dois conceitos dificilmente separáveis, na medida em que a primeira é um instrumento da segunda. Por outro lado não é possível dissociar a comunicação da transmissão de informação. Será ainda difícil não considerar a importância dos sinais, linguísticos, ou não, na comunicação e os sentidos e significados desses sinais (Palmer, 1976; Lyons, 1977; Belo, 1991).

Naturalmente que a pretensão de acautelar os significados num processo de interacção humana é complexo e por isso será sempre limitado. Independentemente disso a forma e os instrumentos usados com o propósito de minimizar interpretações incorrectas de sinais reduzirá erros e aumentará a coesão, reforçando alguns elementos da integração.

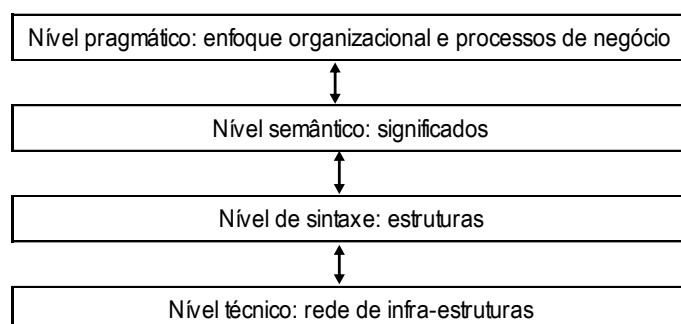
A significação, num processo de comunicação humana, não tem uma representação universal de um objecto ou situação. A comunicação acarreta sempre a emissão de sinais, intencionais ou não, de proposições, que são reflectidos num desempenho organizacional e num contexto.

No domínio da comunicação um sinal representa aquilo que pode ser interpretado por um receptor e que codifica uma mensagem. A dicotomia *significante versus significado* transporta a capacidade de estabelecer uma relação directa entre as palavras, as situações e as coisas (Palmer, 1976; Lyons, 1977; Belo, 1991).

A partilha de significados pode potenciar um reforço da identidade organizacional, propício ao aproveitamento do *e-government*. A explicitação de dados, momentos de recolha, registo, formas de tratamento, momentos e formatos de comunicação, pode recorrer a várias técnicas, entre as quais dicionários, manuais de sistemas, entre outros.

O conceito de interoperabilidade pressupõe assim a existência de uma hierarquia e não pode ser perspectivado como um problema estritamente técnico, conforme se enuncia na figura seguinte.

Figura 30 – Arquitectura organizacional e interoperabilidade



Fonte: Janssen e Scholl (2007).

É no primeiro nível que as dificuldades começam, não sendo espectável conseguir-se resolução para os níveis subsequentes, sem atenuar impactos de possíveis interesses divergentes que, naturalmente, podem ser reflectidos em todos os níveis.

A interoperabilidade é um dos problemas mais críticos que as organizações públicas enfrentam sempre que precisam ter acesso a informação de múltiplos SI (Park, 2004). A interoperabilidade não se pode dissociar da existência de alinhamento a múltiplos níveis.

Por tudo o que se referiu o *e-government* não pode descurar a interoperabilidade enquanto realidade preponderante do seu desenvolvimento.

### 2.3.5 Níveis de desenho, arquitectura e alinhamento

O conceito de arquitectura está intimamente ligado ao desenho e ao alinhamento do desenho. Ambos os conceitos, arquitectura e desenho, são multidimensionais, elementos que traduzem configurações particulares, artefactos acerca dos relacionamentos entre componentes de sistemas complexos.

Zachman (1987) refere que “(...) *the architect's drawings are a transcription of the owner's perceptual requirements* (...)”.

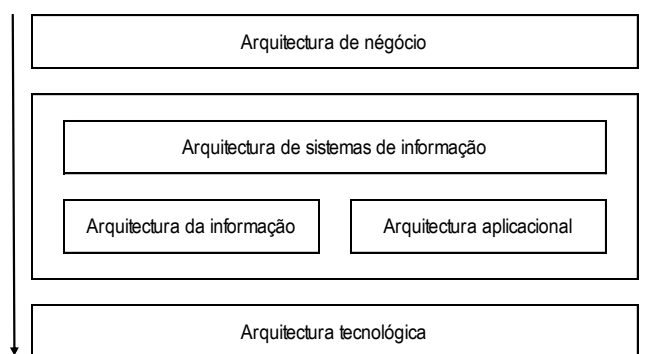
O problema da Administração Pública, entendida em sentido lato, começa logo pelo facto das exigências de percepção do “*dono*” serem divergentes. Em ultima análise, o “*dono*”, ou melhor, “*os donos*”, são os cidadãos, elemento que justifica a abordagem do problema a partir da teoria dos *stakeholders*, face à multiplicidade de interesses. O que se referiu também não significa que a capacidade de influência de alguns cidadãos não possa ser tendencialmente nula.

No domínio do desenho organizacional Pereira e Sousa (2004) têm por base os artefactos que consubstanciam a arquitectura de Zachman, reforçam a importância da hierarquia das várias arquitecturas e enfatizam o carácter instrumental da utilização da tecnologia. A arquitectura organizacional é, acima de tudo, o resultado da definição de estratégias, processos, e exigências funcionais, passível de ser hierarquizada.

A arquitectura do negócio obriga em primeiro lugar à percepção clara do negócio. Para suportar a arquitectura de negócio a arquitectura de SI constitui um elemento decisivo na informação a produzir, nomeadamente na definição da quantidade, formato e momento em que deve ser produzida informação. Finalmente a arquitectura tecnológica determina a articulação dos suportes necessários à implementação do sistema de informação.

A influência recíproca entre os diferentes níveis de arquitectura é assumida como determinante para que o *e-government* possa redesenhar efectivamente as organizações públicas.

Figura 31 – Dimensões da arquitectura



Fonte: Adaptado de Pereira e Sousa (2004).

Para reforçar a importância do desenho organizacional nas suas diferentes dimensões e fortificar as limitações do *e-government*, caso ele seja alicerçado estritamente em tecnologia, tenha-se em conta o modelo de Zachman<sup>29</sup>, enunciado na figura seguinte.

<sup>29</sup> A *Federal Enterprise Architecture*, nos EUA, os *Standards and Architectures for e-Government Applications*, na Alemanha, a *Interoperability Framework for the Commonwealth Government*, na Austrália, o *e-Government Interoperability Framework*, no Reino Unido, entre outros, reflectem os postulados enunciados neste referencial.



Figura 32 – Zachman-Sowa framework

	O quê?	Como?	Onde?	Quem?	Quando?	Porquê
<b>Âmbito</b> (Contextual) (Estrategia)	Lista de factores importantes para o negócio (classe de itens de negócio)	Lista de processos fundamentais à execução do negócio (classe de processos de negócio)	Lista de localizações nas quais o negócio opera (principal local do negócio)	Lista de Organizações importantes para o negócio (principal unidade da organização)	Lista de eventos significativos para o negócio (negócio principal)	Lista de objectivos e estratégias (meta principal)
<b>Modelo organizacional</b> (Conceptual) (Proprietário)	Modelo semântico (entidades do negócio e relacionamentos do negócio)	Modelo de processo de negócio (processo de negócio e recursos de negócio)	Sistema de logística do negócio (local do negócio e interligações)	Modelo de fluxo de trabalho "Work Flow" (unidade da Organização e produto do trabalho)	Cronograma (evento e ciclo do negócio)	Plano de negócio (finalidade e meios)
<b>Modelo de SI</b> (Lógico) (Desenhador)	Modelo semântico (entidade de dados e relação de dados)	Arquitectura aplicacional (funções das aplicações e visão dos utilizadores)	Arquitectura de sistemas distribuídos (processo, armazenamento e links)	Arquitectura de interface humano (função e produto a ser entregue)	Estrutura de processos (eventos e ciclos do sistema)	Regulamentação (declaração estrutural e declaração de acção)
<b>Modelo tecnológico</b> (Físico) (Construtor)	Diagrama de entidades e dicionário de entidades (segmento, indicador, tabelas)	Projecto de sistema (função de computador)	Arquitectura da tecnologia (hardware e software)	Arquitectura da apresentação (interface, utilizador)	Estrutura de controlo (execução e ciclo do componente)	Projecto de regras (condição e acção)
<b>Representações detalhadas</b> (Exteriorização) (Subcontratado)	Definição de dados (campo e endereço)	Programa (declaração de linguagem e bloco de controlo)	Arquitectura de rede (bloco e protocolo)	Arquitectura de segurança (identidade e ocupação)	Definição do momento (interromper e ciclo da máquina)	Especificação de regras (subcondição, etapa)
	<b>Dados</b>	<b>Funções</b>	<b>Redes</b>	<b>Pessoas</b>	<b>Tempo</b>	<b>Motivação</b>

Fonte: Adaptado de [www.zifa.com](http://www.zifa.com) (04-05-2007).

A ferramenta proposta parte de uma abordagem multidimensional para procurar responder a problemas complexos que envolvem a utilização das TICs, numa tentativa de integração de trinta perspectivas diferentes.

O modelo anteriormente enunciado é uma das principais ferramentas que permite equacionar eventuais benefícios do *e-government* bem como focos que podem condicionar o alcance desses benefícios, face à divergência de interesses.

Contudo, a complexidade da Administração Pública dificulta a obtenção de muitas das respostas que o constructo requer.

Entre essas limitações encontra-se desde logo aquela que resulta da própria delimitação da fronteira do negócio. Perceber o que produzir e o que subcontratar numa organização pública pode ser uma problemática complexa, tal como anteriormente já foi referido.

Já na perspectiva dos SI uma arquitectura pode ser definida como uma ferramenta conceptual a partir da qual poderá ser composta a infra-estrutura de TICs, após clarificadas as necessidades de informação (Bekkers, 2006).

No domínio da arquitectura de SI Tomé (2004) efectua uma ampla caracterização de referenciais. A dimensão do negócio, a dimensão dos dados e a dimensão das tecnologias são comuns à maioria desses referenciais.

De notar também que alguns atribuem particular relevo aos *stakeholders*. É disso exemplo o referencial denominado *The Open Group Architecture Framework – TOGAF*. Aí é referido

que uma arquitectura é desenvolvida “(...) *because key people have concerns that need to be addressed by the IT systems within the organization. Such people are commonly referred to as the stakeholders in the system (...)*” (TOGAF, 2003, p. 11). Nesse processo é fundamental identificar requisitos que reflectam as percepções dos *stakeholders*, desenvolver perspectivas da arquitectura que mostrem como são tidos em conta esses requisitos e mostrem “(...) *trade-offs that are going to be made in reconciling the potentially conflicting concerns of different stakeholders. Without the architecture, it is highly unlikely that all the concerns and requirements will be considered and met (...)*”.

Naturalmente, quanto menor for o esforço inicial para consertar perspectivas e inventariar requisitos maior poderá ser a possibilidade de desencadear comportamentos tendentes à não adopção, ou adopção incorrecta, de novos processos ou tecnologias.

No TOGAF são vinculados quatro níveis. Negócio, dados, aplicações e infra-estruturas tecnológicas. Aliás, o TOGAF (2003, p. 340), versão 8.1, refere que “(...) *the scope of the four architecture domains of TOGAF aligns very well with the first four rows of the Zachman Framework (...)*”.

Trata-se de um referencial que também reflecte orientação para melhoria contínua. Do TOGAF emerge analogamente a preocupação de abrangência, razão que leva a que o próprio referencial compare atributos de outros modelos. Por exemplo, ao referir-se ao referencial de Zachman, indica que este último não reforça a perspectiva da segurança nem o que intitula de “(...) *manageability viewpoints (...)*”, elementos que reflectem a priorização de interesses. O referencial TOGAF releva também a dimensão organizacional.<sup>30</sup>

A amplitude de organizações públicas e a sua heterogeneidade levaram a que fossem procuradas soluções centradas na preocupação de ultrapassar as limitações associadas à interoperabilidade, nomeadamente no que respeita à interoperabilidade técnica.

A arquitectura orientada a serviços – SOA – é exemplo disso. Desenvolveu-se a partir de uma perspectiva tecnológica, particularmente no âmbito da arquitectura de *software* e surgiu como necessidade de responder ao desafio aludido no parágrafo anterior (Ren e Lyytinen, 2008).

A decomposição em serviços constitui o elemento central desta abordagem. Tal decomposição torna possível evitar o recurso a aplicações grandes e complexas. Assume que a existência de pequenos módulos distribuídos e interoperáveis promove a facilidade de adaptação ao ambiente e, dessa forma, ao negócio (Saraiva, 2008).

---

<sup>30</sup> Teles (2009) tipifica cinco grupos de arquitecturas, nomeadamente, quinze organizacionais, sete de sistemas de informação, quatro de tecnologias de informação, uma de informação e uma de software, num total de vinte e oito referenciais. Não incluiu SOA ou BPM. Independentemente disso, nenhum dos modelos estudados cobria a totalidade dos itens que sujeitou a comparação.

O recurso a sistemas distribuídos, a múltiplos computadores com capacidade de repartir processamento e ainda assim com capacidade de projectar a imagem de integração, torna a centralização um conceito nuclear de SOA, independentemente da sua construção ser efectuada com base na modularidade (Saraiva, 2008; Silva, 2010).

A abordagem SOA implica também a adopção de um posicionamento cartesiano da complexidade, ao reforçar a modularidade e, simultaneamente, a interoperabilidade técnica. Dessa forma reforça a adaptabilidade e a escalabilidade. Também por isso facilita a produção e venda de soluções e não é de estranhar o forte apoio obtido na indústria das TICs, nomeadamente IBM, Microsoft, SAP, Oracle, entre outras (Benedete Júnior, 2007).

O *e-government* tem referenciais que enunciam premissas de SOA. Por exemplo, o *White Paper on Enterprise Architecture* (2003) também parte de um posicionamento assumidamente tecnológico e apresenta cinco princípios fundamentais que a arquitectura do *e-government* deve ter em conta, nomeadamente a interoperabilidade, a segurança, a abertura, a flexibilidade e a escalabilidade. O documento avoca ainda a estabilização dos processos de trabalho e uma orientação clara para o utilizador/cidadão como pressupostos fundamentais que o desenho organizacional e tecnológico deve considerar.

No domínio da arquitectura do *software* Silva (2010), ao estudar a segurança de aplicações WEB, compara SOA com abordagens tradicionais, tal como enunciado na figura seguinte.

Tabela 6 – Perspectiva da Arquitectura Orientada a Serviços

Perspectiva Tradicional	Perspectiva SOA
Implementação sem foco no suporte a mudanças	Implementação focada no suporte a mudanças
Aplicações em silos	Soluções orquestradas a trabalhar em simultâneo
Aplicações estruturadas com recurso a componentes e objectos	Aplicações estruturadas pela utilização de serviços reutilizáveis
Tecnologia de implementação previamente conhecida	Abstração e independência das tecnologias de implementação
Conjunto conhecido de utilizadores das aplicações com volume controlado	Conjunto de utilizadores com enorme potencial de crescimento e facilitado pela publicação de interfaces

Fonte: Adaptado de Silva (2010).

Os *Web Services* são, por excelência, o campo de aplicação dos princípios SOA (Leymann, Roller, e Schmidt, 2002; Saraiva, 2008). O WC3 tem dedicado particular atenção a SOA, nomeadamente no domínio dos protocolos. É exemplo disso o *Simple Object Access Protocol* – SOAP, protocolo baseado no eXtensible Markup Language – XML, de suporte à troca de mensagens, independente da plataforma e da linguagem das aplicações, e que é passível de funcionar conjuntamente com o protocolo Hypertext Transfer Protocol – HTTP (Silva, 2010).

No domínio da segurança SOA tem as vulnerabilidades presentes no que Silva (2010) identifica como perspectiva tradicional e apresenta ainda vulnerabilidades específicas que resultam dos protocolos usados, por exemplo SOAP, entre outros.

O SOA tem sido abordado por organizações distintas (Saraiva, 2008), nomeadamente a *Organization for the Advancement of Structured Information Standards* – OASIS, que desenvolveu o *Reference Architecture Foundation for Service Oriented Architecture* (2009, p. 10), documento que tem como principal contribuição identificar as características de SOA e “(...) defines many of the important concepts needed to understand what SOA is and what makes it important (...)”. Este modelo segue as normas ANSI<sup>31</sup>/IEEE<sup>32</sup> 1471-2000 e ISO<sup>33</sup>/IEC<sup>34</sup> 42010-2007. Além disso, ao nível da segurança também não afasta a norma ISO/IEC 27002.

O *Reference Architecture Foundation for Service Oriented Architecture* (2009, p. 14) diferencia os conceitos de “View” e de “Viewpoint”. Enquanto ao primeiro corresponde uma visão de conjunto, que se quer totalizadora, ao segundo corresponde uma visão parcial e interesseira. Assume que “(...) a view is what the stakeholders see whereas the viewpoint defines the perspective from which the view is taken. It is important to note that viewpoints are independent of a particular system. In this way, the architect can select a set of candidate viewpoints first, or create a set of candidate viewpoints, and then use those viewpoints to construct specific views that will be used to organize the architectural description. A view, on the other hand, is specific to a particular system. Therefore, the practice of creating an architectural description involves first selecting the viewpoints and then using those viewpoints to construct specific views for a particular system or subsystem (...)”.

No que respeita à orientação para processos de negócio o *Reference Architecture Foundation for Service Oriented Architecture* (2009, p. 75) indica que “(...) business processes are comprised of a set of coherent activities that, when performed in a logical sequence over a period of time and with appropriate rules applied, result in a certain business outcome (...)”.

Já Benedete Júnior (2007) refere que Business Process Management – BPM – e SOA são perspectivas complementares e conciliadas. Embora o segundo tenha surgido no âmbito da arquitetura de *software* e o primeiro no domínio da gestão e controlo de fluxos, “*workflow*”. Aquilo que SOA acarreta de novo não é o conceito de reutilização, mas sim a associação do conceito de reutilização com recurso a código aberto e não às tradicionais soluções proprietárias. SOA é assim um instrumento para implementar BPM, sempre que exista recurso a *software*.

---

<sup>31</sup> American National Standards Institute.

<sup>32</sup> Institute of Electrical and Electronics Engineers.

<sup>33</sup> International Organization for Standardization.

<sup>34</sup> International Electrotechnical Commission.

SOA, isoladamente, sem recurso a BPM, pode levar ao crescimento desordenado de serviços (Papazoglou e Heuvel, 2007; Ren e Lyytinen, 2008; Boerner e Goeken1, 2009). Esta realidade pode ser ampliada nas organizações públicas, na medida em que dificilmente existirão projectos SOA a criar uma infra-estrutura de TICs numa lógica de base zero. Aliás, se tal acontecesse, poderia estar a ser contrariada a reutilização de recursos que SOA se propõe assegurar.

No entanto, também nas organizações públicas a interoperabilidade organizacional pode, em última análise, castrar o potencial de interoperabilidade técnica que SOA apresenta.

O recurso a BPM nas organizações públicas é principalmente uma forma de decomposição centrada em resultados mas que simultaneamente força à avaliação de recursos. Tal situação, mais do que ter por base uma perspectiva de reengenharia extrema “(...) *don't automate, obliterate* (...)”, esbate a existência de processos organizacionais que nunca foram desenhados a partir de nenhuma perspectiva, ou seja, acerca dos quais nunca existiu reflexão profunda. Simplesmente a vivência diária leva a que aconteçam (Hammer, 1990, p. 104).

Em última análise Davenport (1994) defende que a reengenharia, vista como novidade, é um mito. Situação similar acontece para aquilo que apelida de mito de começar do zero, mito de melhoria contínua, mito do desenho *top-down*, entre outros.

O primeiro grande entrave a mudanças nas organizações públicas são os seus *stakeholders*. BPM pode ajudar a visualizar processos e, dessa forma, pode facilitar a legitimação de propostas de mudança.

Segundo Lee e Dale (1998), BPM está centrado em princípios, nomeadamente, identificação dos processos, documentação dos processos, medição de eficiência e melhoria. Assume, por isso, a existência de *benchmarking*.

BPM possui uma linguagem gráfica própria para desenhar processos, a *Business Process Modeling Notation* (BPMN), notação padrão. Tal linguagem representa uma “(...) *língua comum para colmatar o fosso de comunicação, muitas vezes existente, entre o desenho dos processos de negócio e a sua implementação* (...)” (Ribeiro, 2009, p. 117). Comparativamente à tradicional modelação de *workflow*, o BPM tem a vantagem de apresentar uma nomenclatura como padrão universal. O BPM pode também ser decomposto por níveis. Por exemplo, processos, sub-processos, actividades e tarefas.

Um sistema *workflow* “(...) *caracteriza-se pela passagem das tarefas entre participantes, assegurando que todos desempenham correctamente as suas funções* (...)”, podendo a orientação centrar-se em processos ou em documentos (Sarmiento, 2002, p. 18). No entanto, independentemente do ponto a partir do qual se fizer a abordagem, só a visão de processo permite perceber o papel de pessoas e de TICs, visionar pontos de estrangulamento e

possibilidades de optimização. Não é possível optimizar sistemas *workflow* sem tornar os processos explícitos.

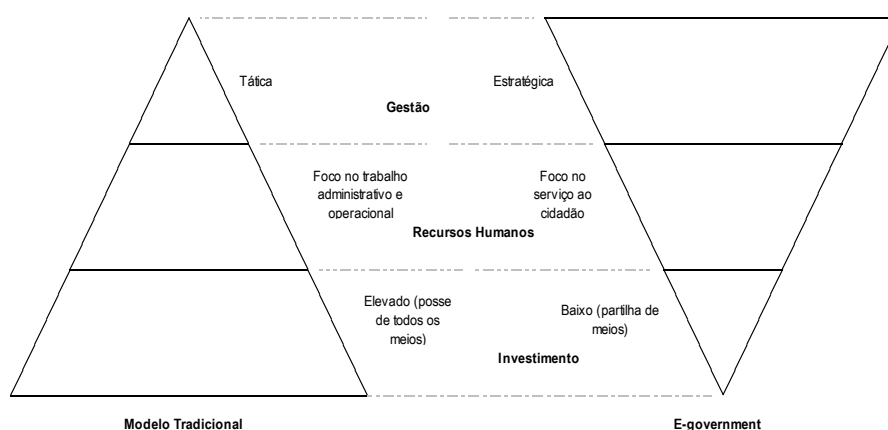
Davenport (2005) alerta para o facto de um padrão só ser eficaz se o mundo o aceitar. Reforça ainda o facto da aceitação de um padrão revolucionar até a decisão de subcontratação *versus* produção interna, decorrente da definição de um dado processo.

Por tudo o que se referiu, o relacionamento entre *e-government* e desenho organizacional, configura-se enquanto realidade complexa e cuja análise deve ser assumidamente multidimensional. Esta situação não significa que não possam ser esboçados traços relativos à configuração que se espera que o *e-government* acarrete. Tavares (2003) idealiza os seguintes:

- Cada organização terá a responsabilidade de contratar todos os suportes não críticos para responder de acordo com a sua missão;
- Aparecimento de serviços especializados comuns;
- Contratação colectiva de serviços;
- Orientação para redes de processos;
- Estímulo ao trabalho colaborativo;
- Informatização da maioria dos procedimentos necessários ao funcionamento de um serviço;
- Utilização de arquitecturas suportadas através da Internet.

Os impactos dessas características são sintetizados na figura seguinte (Tavares, 2003):

*Figura 33 – Impactos potenciais do e-government no desenho organizacional*



Fonte: Tavares (2003).

Independentemente disso, como refere Davenport (1998, p. 2), se não existir cuidado “(...) *the dream of information integration can turn into a nightmare* (...)”. Se a arquitectura for perspectivada de forma unidimensional rapidamente tal acontecerá.

## 2.4 Síntese conclusiva

Este capítulo foi desenvolvido com o propósito de expor as colossais pressões às quais as organizações públicas estão sujeitas, por múltiplas razões, nomeadamente históricas, económicas, sociais e políticas.

Tem ainda como propósito aclarar o conceito, classificação e possível papel do *e-government* enquanto instrumento para responder às pressões descritas, assim como perspectivar o desenho organizacional a partir de diferentes estruturas, concretamente, estrutura funcional, estrutura em rede e estrutura política.

Pretende-se, dessa forma, perceber a complexidade da temática. Complexidade essa que está na base da escolha da estratégia de investigação assumida e que adiante será descrita.

A Administração Pública traduz um reflexo da combinação de um conjunto de modelos heterogéneos, presentes num agregado de organizações ligadas ao Governo através de controlo directo ou indirecto, cujo propósito é o de desenvolver o serviço público, independentemente das formas a que recorre poderem ter uma base hierárquica, contratual, ou ambas.

O formalismo, característico do modelo burocrático, fundeado na perspectiva legalista, não desapareceu após a revolução de Abril de 1974, tendo o sistema administrativo permanecido relativamente inalterado em Portugal e com características que actualmente ainda perduram.

Em todo o caso as pressões para a mudança também foram aumentando com o passar do tempo e resultam, entre outros aspectos, do processo de globalização e do desenvolvimento das TICs.

Isto sem esquecer o aumento da capacidade reivindicativa da população, situação que tende a implicar a mudança de um ambiente estável para um ambiente instável e a criar à organização burocrática enormes dificuldades em lidar com a turbulência decorrente da instabilidade ambiental.

Com o passar do tempo o Estado Providência tem vindo a revelar-se impotente para responder a uma sociedade cada vez mais exigente e que se recusa a considerar perdidos os direitos que assumiu como adquiridos. O problema é reforçado por uma estrutura demográfica que tende a desequilibrar-se, com uma população cada vez mais longaeva e não fecunda.

É neste contexto que a avidez da sociedade perante a Administração Pública torna a problemática da qualidade dos serviços uma preocupação constante, mas nem sempre passível de operacionalização.

As preocupações financeiras assumem particular relevo, especialmente numa altura em que o cumprimento de critérios impostos pela UE é considerado indispensável.

Tais elementos levam a que o Estado Providência comece a ser progressivamente substituído pelo Estado Regulador. À medida que o primeiro é assumido como incapaz de responder a uma necessidade crescente de eficiência, necessidade que não pára de ser reclamada.

As enormes expectativas dos cidadãos, relativamente aos serviços públicos que lhe são prestados, traduzem, em última análise, o principal foco de pressão para a mudança nas organizações públicas, chegando a apresentar uma dimensão utópica e representando essas expectativas uma limitação à satisfação.

É neste enquadramento que o *e-government* começa a por ser perspectivado, enquanto oportunidade para redesenhar os serviços públicos, ao conduzir à almejada mudança que reclama o aumento da eficiência e da inclusão.

Ao eleger-se uma posição instrumentista é assumido que o *e-government* traduz um meio e não um fim, não podendo ser analisado de forma isolada, descontextualizado dos processos que obriga a redefinir e dos resultados que espera ajudar a alcançar.

O *e-government* é então entendido enquanto um meio destinado a produzir informação, centrado na utilização de TICs por parte das organizações públicas, com vista à maximização da satisfação dos seus *stakeholders*.

No entanto o efectivo desenvolvimento do *e-government* está longe de ser um processo fácil, passível de resolução a partir de decreto. Desde logo pelo potencial de ameaça que poderá ter junto de alguns *stakeholders*.

Nas palavras de Soares (2009, p. 49) o *e-government* consiste num conceito holístico e eclético que “(...) *deve ser concretizado de forma gradual, mas pensado de forma global (...)*”. Associado a esta afirmação emerge o facto do recurso às TICs poder ser objecto de utilizações díspares, bem como o facto do conceito transportar a ideia, já presente nas TICs, de associação à modernidade.

De igual modo reforça a necessidade de ordenamento, de alinhamento, como condição de maximização do aproveitamento dos potenciais benefícios do *e-government*, incrementando a cooperação a múltiplos níveis.

Pelos motivos que se invocaram, a implementação de *e-government* não será um processo imediato, fácil e uniforme, face à utilização que as várias organizações públicas poderão ser capazes de concretizar. Será uma construção que se quer cada vez com maior maturidade, mas que tem pontos de partida desiguais e com necessidade de convivência mútua, determinantes de complexidade acrescida.

A maturidade é assim um conceito centrado naquilo que se entende ser o resultado da utilização do *e-government* e não na forma como se espera alcançar esse resultado. Releva um



posicionamento e, também por isso, assume particular importância na potenciação de *benchmarking*<sup>35</sup>.

Um dos primeiros problemas que se coloca no domínio do *e-government*, comparativamente ao *e-business*, decorre da sua necessidade de suportar efectivamente a boa governação ou governança. É por isso que enquanto ao primeiro lhe pode ser exigido que seja inclusivo, ao segundo basta-lhe ser lucrativo.

O *e-government*, ao estar alicerçado na utilização de TICs, não dispensa a aceitação da tecnologia, no caso, das TICs.

Contudo a aceitação da tecnologia é também condição necessária mas não suficiente para potenciar o aproveitamento do *e-government*. Essa situação resulta do facto dessa aceitação poder não ser um fim em si mesma, mas sim um meio a partir do qual os diferentes interesses em competição se digladiam.

A facilidade de acesso, independentemente da hora e do local, sem perda de privacidade, a custos mais baixos, baseado nas regras da democracia, bem como a eficiência resultante da obrigação de estruturar processos, são os principais elementos ambicionados pelo *e-government*.

Pretende-se acesso, mas em segurança, sem perda de privacidade e, simultaneamente, atribuindo enorme relevo à transparência. É nesse âmbito que o trinómio acesso, segurança e transparência é equacionado, não só tendo como ponto de partida um conjunto de normativos legais, como recorrendo a referenciais de boas práticas no domínio do serviço, segurança e governança das TICs, concretamente os referenciais ISO/IEC, ITIL e COBIS.

A segurança, por si só, já requer um olhar atento à confidencialidade, disponibilidade e integridade. Dessa forma, ao aumentar a confidencialidade a transparência pode ser reduzida. De igual modo, a necessidade de acautelar a integridade pode obrigar a reduzir a disponibilidade.

Qualquer organização, independentemente do seu sector de origem, precisa proteger o seu recurso informação. A investigação em segurança da informação recorre a múltiplas ferramentas, desde algoritmos de encriptação de dados, até barreiras físicas, na tentativa de dar resposta a três funções básicas, a confidência, a integridade e a disponibilidade (Chang e Ho, 2006). Não significa isto que a segurança total exista. Aliás, se existisse, e para todas as situações, o negócio das seguradoras estaria esvaziado de âmbito.

Por outro lado, a quantidade e diversidade de pressupostos associados ao entendimento daquilo que são “*boas práticas*” no uso das TICs, dificulta a aplicação plena dos referenciais e levam a que muitas organizações apliquem apenas parcialmente tais modelos, independentemente de serem orientados para a melhoria contínua.

---

<sup>35</sup> Assume uma comparação sistemática de parâmetros, de forma a constituir uma ordenação.

O desenvolvimento do *e-government* só fará sentido se ele se configurar como um mecanismo orientado para uma cidadania activa. Tal obriga-o a nunca perder de vista a eficiência e a inclusão. Esta situação obriga a um esforço permanente na compatibilização entre a NGP e a governança.

A governança, enquanto sinónimo de boa governação, representa um caminho difícil, na medida em que o envolvimento de todos os actores é algo praticamente impossível, para além de ser demorado, dando à governança um carácter idealista, utópico. Traduz um processo de governação horizontal, assente num processo dialéctico que requer o respeito pelos diferentes interesses, na tentativa permanente de encontrar situações com múltiplos vencedores em detrimento de soluções vencedor/perdedor.

A governança está ainda estreitamente ligada à ideia de competência do Estado, não pode ser desligada dos conceitos de transparência, participação, inclusão, justiça, abertura, responsabilização, coerência e eficácia, respeito pela diversidade, igualdade de tratamento, entre outros. Tem, por isso, um carácter normativo, procurando efectuar uma associação com a prosperidade (Hansen e Reinau, 2006).

O aproveitamento do potencial do *e-government* obriga assim à existência de um novo desenho organizacional, desenho esse que minimize os impactos de meras necessidades de protagonismo e que atenua os efeitos da degeneração da burocracia.

Considera-se o princípio que o desenho organizacional deve procurar o desenvolvimento de uma Administração Pública centrada no cidadão, efectivamente comprometida com os valores da governança, em que o *e-government* tenha um papel decisivo para a avaliação e responsabilização dos vários *stakeholders*. Isto sem ignorar a eficiência.

A situação anterior obriga à passagem de um desenho essencialmente orientado a funções, verticalizado, para um desenho orientado a processos, assente numa perspectiva horizontal e potenciador do desenvolvimento de organizações em rede.

Tal não significa o fim da convivência de múltiplas estruturas, funcionais, em rede ou políticas. Significa apenas uma convivência mais responsável, numa perspectiva de cidadania, com um suporte mais efectivo para o desenvolvimento da confiança nas organizações públicas, em que a interoperabilidade possa ser uma preocupação constante e a múltiplos níveis.

Pelo facto de se assumir que o *e-government* irá conviver com um conjunto de modelos em ebulição, com características díspares, entende-se que deve ser desenvolvido de acordo com essas diferenças mas, novamente se reforça, sem poder descurar a interoperabilidade, enquanto condição fundamental do seu desenvolvimento.

Verifica-se assim que o desenho organizacional é aqui perspectivado no âmbito das estruturas, independentemente do facto dos conceitos de desenho e de arquitectura imporem uma

análise por níveis, multidimensional e hierarquizada. Nessa hierarquia, negócio, SIs e TICs impõem alinhamento.

Esse alinhamento envolve pessoas, negócios, informação e tecnologias. Ao centrar-se esta investigação na teoria dos *stakeholders* está-se a considerar que, de todos os elementos, as pessoas são a componente principal. O ponto de partida para efectuar qualquer alteração que se perspetive a partir de outras dimensões do desenho.

As pessoas são, também, o maior entrave que a interoperabilidade pode ter, por serem o fulcro da interoperabilidade organizacional.

Também por isso a Administração Pública é obrigada a conviver com realidades completamente distintas e a governança das TICs torna-se assim uma realidade complexa.

Conforme reforça Dror (2000) a construção do futuro colectivo está muito além de uma análise pontual, estritamente ancorada à NGP ou estritamente ancorada à governança.

A Administração Pública será forçada a conviver com vários modelos, entre os quais a NGP centrada na eficiência e a governança centrada na inclusão, ou até mesmo modelos tradicionais, burocráticos. É, por isso, também forçada a criar denominadores comuns entre eles, sempre com uma enorme consciência das dificuldades que encontrará.

A este propósito Magalhães (2010) refere<sup>36</sup> que a governança do sector das TIC's dos serviços públicos “(...) *não contempla estruturas de comando operacional transversal, com poder de definir investimentos e gerar sinergias (...)*” a Administração Pública “(...) *não tem um Chief Information Officer... Entre o fascínio e a proclamação de que estamos já na era do cloud computing há um abismo..., estamos comprometidos com as coisas que temos, as estruturas que comprámos e os projectos que o Orçamento de Estado nos financiará. Olhemos para os 129 projectos Simplex 2010 e façamos o teste. Não haverá big bang da computação em nuvem avançando triunfal por toda a Administração Pública (...)*”.

Independentemente disso, Magalhães (2010) refere ainda que “(...) *quando a infraestrutura tecnológica reside em nuvens computacionais, é possível expandir ou reduzir as necessidades computacionais sem processos de compra ad hoc. É o sonho do Tribunal de Contas que sempre nos diz que a urgência filha do mau planeamento não justifica modalidades contratuais simplificadas de mais (...)*”.

O desempenho das organizações públicas acarreta uma permanente procura do reforço da eficiência e da inclusão. É este o conceito de desempenho que esta investigação avoca.

---

<sup>36</sup> Intervenção do Secretário de Estado da Justiça e da Modernização Judiciária na 7ª Conferência Anual da itSMF Portugal.

O desempenho é aqui considerado enquanto orientação para a eficiência e orientação para a inclusão, situação que implica uma perspectiva de integração de diferentes interesses em competição e uma tentativa de perceber as trocas que se poderão impor.

Em qualquer caso a gestão pública pode ser efectivamente orientada para a boa governação e otimizar o aproveitamento do potencial do *e-government*, mas nunca poderá deixar de ter em conta o seu papel meramente instrumental. A sua capacidade não absoluta, limitada.

Além de tudo o que se referiu importa considerar que o recurso à utilização de TICs nas organizações públicas pode potenciar mais informação, acautelar a integridade e acesso a essa informação, mas não significa que daí resulte sempre um melhor processo de tomada de decisão para todas as situações e em todas as perspectivas.

Os processos de tomada de decisão têm na informação um elemento necessário, mas não suficiente. Conforme Oliveira (1999) reforça, outros elementos fazem parte do processo, tal como a figura seguinte apresenta.

Figura 34 – Formulação do processo de tomada de decisão

$$D = f [ O, (c, i), I, T ]$$

D = decisão; O = objectivos; (c, i) = cultura e idiossincracia; I = informação; T = tempo.

Fonte: Oliveira (1999).

O enunciado anterior demonstra que a informação é parte de um processo que não pode ser unicamente analisado numa perspectiva racionalista, dado que tal perspectiva é reducionista das actividades desenvolvidas no âmbito da gestão e “(...) *é incapaz de captar as variáveis relevantes do real desempenho da Gestão e dos Gestores (...)*” (Oliveira, 1999).

Se a gestão for definida a partir de quatro funções clássicas: planear, organizar, dirigir e controlar, são o planeamento e o controlo os elementos que mais informação consomem, numa tentativa de lidar diariamente com um contexto “(...) *contingente, turbulento, instável, dinâmico, sistémico, aberto, variado, complexo e entrópico (...)*” (Oliveira, 1999).

Informação não é sinónima de decisão. É apenas uma parte. A realidade das organizações é repleta de múltiplos interesses em competição, muitas vezes opostos, com a necessidade de tomar decisões que não permitem considerar todos os pressupostos e requisitos enunciados por referenciais de “*boas práticas*”, por decisores com características pessoais, culturais e idiossincráticas, dispares, em que a informação pode ser desenquadrada no tempo e em que a orientação para a acção prevalece sobre uma lógica racionalizada, centrada na planificação e num postulado essencialmente económico.

Tais elementos justificam o recurso à teoria dos *stakeholders* para análise da complexidade e fundamentam o capítulo seguinte.

### 3 E-government e *stakeholders*

*“(...) Let's be clear in passing that long run value maximization cannot be realized by ignoring or mistreating any corporate stakeholder, be it customers, employee, suppliers, or community (...)”*

Jensen (2008, p. 168).

A análise ao e-government, a partir da teoria dos *stakeholders*, suporta-se no pressuposto que as organizações públicas actuam em função da confrontação de interesses divergentes, elemento que se configura enquanto um dos principais condicionadores do seu desempenho e, em última análise, do próprio desenvolvimento do e-government.

A teoria dos *stakeholders* assume particular relevo em contextos de complexidade, razão que motiva o desenvolvimento do estudo empírico a partir desta teoria, bem como as opções metodológicas enunciadas nos capítulos seguintes.

#### 3.1 Teoria dos *stakeholders*

A crescente utilização da teoria dos *stakeholders* em múltiplos domínios é o resultado do reconhecimento acerca da forma como os indivíduos e grupos influenciam os processos de tomada de decisão (Brugha e Varvazovszky, 2000; El-Gohary, Osman e El-Diraby, 2006).

No contexto actual Clement (2005) enuncia cinco elementos decisivos do desempenho organizacional que fortalecem a relevância da teoria dos *stakeholders*, nomeadamente:

- Crescente aumento das pressões para responder aos *stakeholders*;
- Obrigação legal de responder perante uma gama de *stakeholders* cada vez mais extensa e diversificada;
- Tendência para aumento dos gestores generalistas;
- Resposta prioritária aos *stakeholders* que possuam poder, legitimidade e urgência;
- As organizações podem melhorar o seu posicionamento a partir da resposta que dão aos seus *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* atribui particular relevância à estruturação do poder e à sua manutenção, nas suas múltiplas dimensões. Por outro lado consubstancia uma elevada capacidade de visualização do ambiente organizacional, bem como uma grande simplicidade (Fassim, 2008).

Para Aaltonen, Jaakko e Tuomas (2008) a teoria dos *stakeholders* fornece uma perspectiva sólida para identificar e classificar as partes interessadas e compreender o seu comportamento,

na medida em que considera que a gestão de *stakeholders* pode ser crítica para projectos globais, consequência de tais projectos serem executados em ambientes exigentes, complexos e imprevisíveis, envolverem uma série de actores que são afectados e podem afectar tais iniciativas.

A utilização da teoria dos *stakeholders* revela ainda um enorme poder analítico e por isso é particularmente útil na investigação qualitativa, sendo usada na análise política após ter sido adaptada do domínio da gestão. Focaliza-se nas múltiplas relações de grupos e indivíduos, bem como no seu impacto organizacional. Tem por base uma perspectiva política, económica e cultural (Brugha e Varvazosky, 2000).

A dimensão organizacional e política da teoria dos *stakeholders*, embora tenha sido nos últimos anos foco de especial interesse, não é recente. Alguns dos seus elementos centrais já estão presentes em Aristóteles, independentemente da sua análise ter sido orientada para as políticas das cidades e não para organizações. Tal também não significa que uma cidade não traduza uma organização. Significa apenas que esse foi o contexto no qual Aristóteles classificou sistemas políticos face ao número e características de quem tinha o poder para tomar decisões e face à extensão desses interesses (Wijnberg, 2000). É também por isso que o conceito de *stakeholder* é bem mais recente que os elementos que o compõem.

Quando os interesses são divergentes, nomeadamente num universo centrado em bens económicos, com recursos escassos e necessidades ilimitadas, nem sempre é possível assegurar que todas as partes representativas dos interesses divergentes ganhem. Alguns objectivos são assegurados, outros não.

A necessidade de alcançar determinados objectivos, em determinado momento, é fortemente dependente do estilo de gestão, na medida em que cada estilo de gestão elege objectivos próprios (Ward e Griffiths, 1996). Não significa que esses objectivos sejam altruístas ou que estejam estritamente ancorados a uma perspectiva económica, pelo contrário.

Mintzberg e Westley (2001) alertam também para o facto das decisões não serem todas suportadas na lógica racional, em que primeiro se pensa para depois se fazer. Pelo contrário, muitas vezes a lógica é inversa, primeiro faz-se e depois pensa-se. As decisões também não são um processo contínuo, sem interrupções, mas sim fragmentado. São muitas vezes impostas pelo tempo, em momentos de enorme pressão, na presença de informação contraditória ou, simplesmente, inexistente.

Também por estas razões nem sempre as decisões serão consensuais, capazes de ir ao encontro de todos os interesses em competição e muito menos tais decisões serão coerentes no tempo, ou seja, capazes de evitar arrependimento, em menor ou maior grau, aos decisores que as tomaram. Tal resulta, simplesmente, dos efeitos da tomada de decisão serem diferidos no tempo (Oliveira, 1999).

Conforme refere ainda Bilhim (2005, p. 302), “(...) o processo de tomada de decisão diz-nos que os interesses daquele que a toma e os interesses da organização, raramente são os mesmos. A teoria tradicional da decisão, no entanto, parte do pressuposto que há coincidência. Apesar de ser desejável, em termos de eficácia organizacional, que ambos os interesses se intersectem, a realidade mostra que tal é quase impossível de acontecer (...)”.

Também nada garante que os órgãos de gestão tenham sempre condições para alcançar os objectivos que gostariam de concretizar num dado momento. Por vezes serão forçados a ceder. Os pressupostos da teoria clássica da decisão, nomeadamente objectivos claros e previamente definidos, todas as alternativas e possíveis resultados considerados, informação completa e gratuita, decisores racionais e maximizadores são ainda pressupostos de “(...) difícil comprovação no terreno (...)”, pois em muitas situações “(...) os objectivos não são claros e pré-determinados..., é impossível que os decisores identifiquem todas as alternativas (...)” e a “(...) informação completa e perfeita não só não está sempre disponível, como também a sua posse implica geralmente custos (...)” (Bilhim, 2005, p. 308). Estes elementos são fundamentais para se perceber que existem situações em que a decisão possível pode estar longe da óptima, numa perspectiva de gestão económica de recursos e que as decisões não são apenas racionais, também são emotivas e afectadas por uma enorme variedade de valores e de interesses em competição.

Em qualquer caso da dinâmica de *stakeholders* resultará um desempenho, consequente da priorização de interesses. Assim, a teoria dos *stakeholders* é aqui entendida enquanto um paradigma sólido, pragmático e abrangente, que entra em linha de conta com todas as situações que se descreveram.

A partir da abordagem pragmática defendida por Freeman (2008) segue-se aqui um posicionamento instrumental da teoria dos *stakeholders* mas sem afastar totalmente a dimensão normativa e muito menos a descritiva.

O conceito de *stakeholder* é o resultado do somatório de duas palavras, *stake*, entendido enquanto interesse, enquanto motor da participação e *holder*, entendido enquanto portador, enquanto elemento que traduz posse (Freeman, Wicks e Parmar, 2004).

Numa tradução literal *stake* consiste no poste ao qual se amarravam os condenados a morrer queimados na fogueira e *holder* o detentor, ou seja, aquele que tem poder, o domínio sobre a fogueira. Preston (1990), citado por Brugha e Varvazosky (2000), refere ainda que a origem do conceito de *stakeholder* remonta à década de trinta, altura em que foi usado nos EUA, pela General Electric, para identificar os quatro maiores grupos de interesses, nomeadamente consumidores, empregados, accionistas e público em geral.

Já Elias, Cavana e Jackson (2000, p. 174) referem que o conceito de *stakeholder* começou por ser usado em 1963, pelo *Stanford Research Institute*.

Freeman e Reed (1983) corroboram esta ideia e referem que, num memorando interno do *Stanford Research Institute*, o conceito de *stakeholder* foi inicialmente apresentado como grupo cuja ausência de suporte a uma organização poderia acarretar o fim dessa organização.

A teoria dos *stakeholders* teve como ponto central do seu desenvolvimento o trabalho de Freeman, em 1984, nomeadamente o seu livro intitulado *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Key, 1999).

Em sentido amplo *stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo, passível de ser reconhecido como capaz de afectar o alcance dos objectivos organizacionais e ser afectado por esses mesmos objectivos (Freeman, 1983; Freeman e Reed, 1983). Já em sentido restrito, os autores definem *stakeholders* como indivíduos ou grupos que condicionam a sobrevivência de uma dada organização. Assim, em sentido restrito, a tónica na dependência da organização reduz a abrangência do conceito. Isto porque podem existir indivíduos afectados pelos objectivos organizacionais mas sem capacidade de ter uma resposta com impacto nos objectivos dessa organização. Desta forma o conceito de *stakeholders* não pode ser dissociado da força, da capacidade de impor uma conduta, nomeadamente através da cooperação ou da ameaça (Savage, Nix, Whitehead e Blair, 1991).

Embora Freeman tenha trabalhado de forma bastante significativa a problemática dos *stakeholders*, o seu trabalho inicial ainda não tinha condições para originar uma teoria capaz de substituir o arquétipo clássico legado por Adam Smith, tendo-lhe sido dirigidas as seguintes críticas (Key, 1999): explicação do processo incompleta; ligação entre variáveis internas e externas incompleta; reduzida atenção e análise ao sistema onde operam os *stakeholders*; avaliação ambiental inadequada.

Segundo Key (1999) os trabalhos de Donaldson e Dunfee ao colocarem a contratualização enquanto instrumento nuclear das relações entre *stakeholders* resolveram a primeira crítica. Rowley ao incorporar as redes para ligar e relacionar os *stakeholders* contribuiu para a resolução da segunda crítica. Donaldson e Preston ao reforçarem que o que se afigura crítico não são os *stakeholders* em si, mas os seus interesses, contribuíram para esmaecer a terceira crítica e, finalmente, Mitchell, Agle e Wood (1997), ao reforçarem que os *stakeholders* devem ser identificados e categorizados em função dos seus atributos, nomeadamente poder, legitimidade e urgência e não ser categorizados como tecnológicos, sociais, políticos ou de gestão, situação defendida inicialmente por Freeman, rebateram a última crítica.

A utilização do constructo dos *stakeholders* trespassou várias áreas científicas, com especial ênfase para a gestão estratégica, teoria dos sistemas, teoria da responsabilidade social, teoria das organizações, entre outras (Pouloudi, 1999; Freeman et al., 2004).

No domínio da ética dos negócios Kaler (2006) expõe a pertinência da utilização da teoria dos *stakeholders*, enfatizando elementos como a função, a identificação, a relevância de



princípios e a relevância prática. No que concerne à função, numa dimensão ética, a teoria dos *stakeholders* centra-se em dois elementos fundamentais. Por um lado, na justa distribuição da riqueza, centrando a sua análise não só nos detentores do capital como em outras entidades. Por outro, para tentar compreender a responsabilidade social das organizações – CSR. Ao nível da utilização, em ambas as funções, quer no curto, quer no longo prazo, a responsabilidade e a moralidade dos interesses em competição é revigorada.

Nas palavras de Freeman et al. (2004, p. 364) a teoria dos *stakeholders* parte do pressuposto que os valores são, de forma necessária e explícita, uma parte dos negócios. Logo nem sequer é considerada a tese de separação entre ética e negócios, na perspectiva que a economia persegue um único objectivo, o lucro. Porque ao fazer isso “(...) *business ethics is, by definition, an oxymoron* (...)”, ou seja, dessa separação resultaria uma combinação engenhosa de palavras incongruentes, como por exemplo crueldade bondosa. Estes investigadores defendem que as organizações perseguem múltiplos objectivos e que, naturalmente, se a análise for efectuada a empresas, entre esses objectivos se encontrará o lucro, enquanto interesse dos detentores do capital. Ao isolar-se o objectivo lucro dos demais objectivos adoptar-se-ia uma visão redutora da teoria “(...) *that cannot possibly do justice to the panoply of human activity that is value creation and trade, i.e., business* (...)”.

A posição expressa no parágrafo precedente tem sido reforçada no tempo por Freeman (2008) ao considerar a separação entre negócios e ética uma falácia, um procedimento inútil.

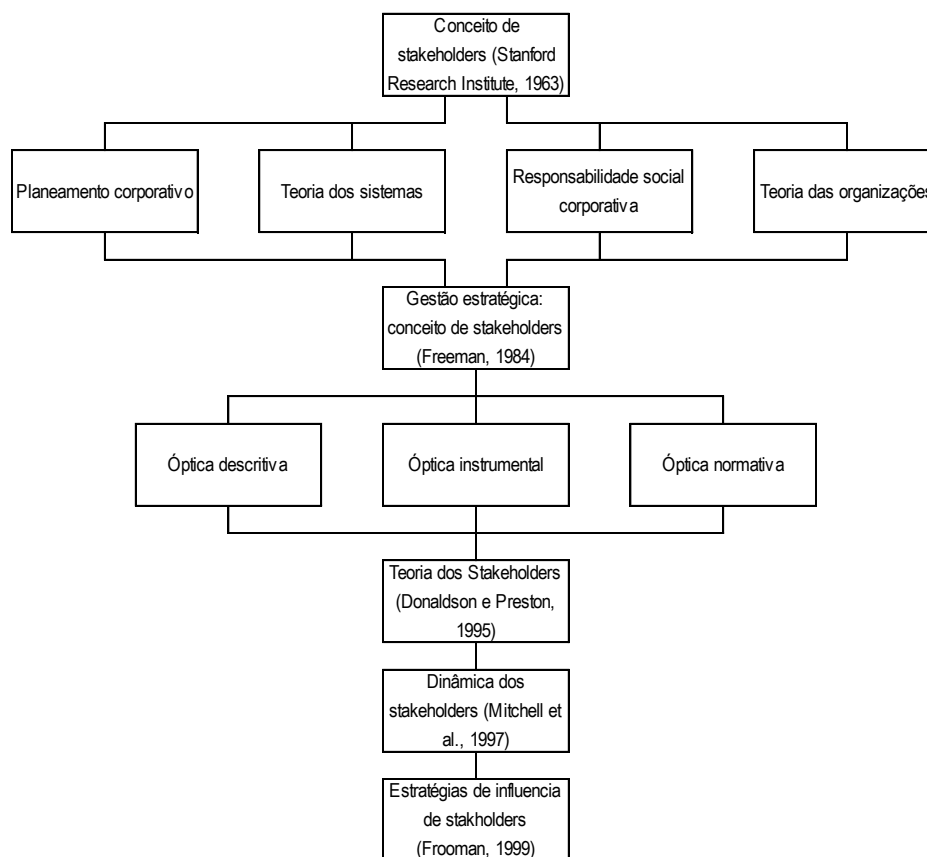
Numa dimensão ética, a teoria dos *stakeholders* traduz uma forma de tornar o capitalismo mais equitativo, na medida em que a teoria reforça um número de responsabilidades de natureza social que ultrapassam largamente as responsabilidades perante os detentores do capital (Freeman, Martin e Parmar, 2007). Em qualquer caso, numa dimensão prática, a relevância da teoria decorre do seu carácter instrumental, na medida em que uma adequada gestão dos interesses divergentes é particularmente importante na responsabilidade social das organizações.

A teoria dos *stakeholders* não é centrada num só objectivo mas sim em vários (Jensen, 2001), situação que tem levado a que seja criticada por aqueles que perspectivam o interesse das organizações exclusivamente a partir do lucro como forma de criar valor e, naturalmente, adoptam uma perspectiva contrária àquela que subsiste a esta investigação.

Wheeler, Colbert e Freeman (2003) defendem que a criação de valor numa perspectiva sustentada implica uma capacidade cada vez maior de análise de *stakeholders*, particularmente, numa altura em que a globalização permite a criação de redes incomparavelmente maiores que as possíveis no passado. Por isso indicam que a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade não podem ser dissociadas da teoria dos *stakeholders*. A criação de valor vai muito além do lucro, sem excluir a possibilidade de o incluir.

Elias et al. (2000) referem que a literatura relacionada com o constructo dos *stakeholders* pode ser enunciada tendo em conta a seguinte figura.

Figura 35 – Evolução do constructo de *stakeholders*



Fonte: Adaptado de Elias et al. (2000).

No que respeita à viabilidade da teoria Kaler (2006) refere que os argumentos usados focam-se normalmente na moralidade, na eficiência e na possibilidade de implementação prática.

Também aqui a moralidade da teoria é colocada em causa por aqueles que defendem o interesse, decorrente da propriedade, da posse, como factor de sobreposição a qualquer outro. Em resposta a esse argumento é questionável até que ponto os accionistas podem ser o elemento exclusivo de qualquer análise, particularmente na sociedade actual, estando o desempenho organizacional longe de depender apenas desse aspecto (Kaler, 2006). A eficiência de uma dada organização passa pela sua capacidade de compatibilizar interesses divergentes, de esbater o potencial de ameaça e reforçar o potencial de cooperação.

No que respeita à aplicação prática da teoria, a diversidade de interesses e a quantidade de *stakeholders* constituem os dois principais problemas objecto de crítica, elementos que uma rigorosa identificação consegue esbater.

Por outro lado Key (1999) argumenta que a responsabilidade social corporativa apresenta um enfoque essencialmente prescritivo, contrariamente à teoria dos *stakeholders* que apresenta

um enfoque essencialmente descritivo, procurando diferenciar a responsabilidade social corporativa da teoria dos *stakeholders*.

No entanto, a teoria dos *stakeholders* apresenta não só um carácter descritivo, mas também instrumental e normativo (Donald e Preston, 1995; Pouloudi, 1999; Kaler, 2003):

1. Descritivo, porque descreve uma organização como um agregado de interesses corporativos e competitivos com valor intrínseco;
2. Instrumental, porque estabelece ferramentas que permitem examinar as ligações, caso existam, entre a gestão dos *stakeholders* e o alcance dos objectivos organizacionais;
3. Normativo, porque reconhece como legítimos os interesses dos *stakeholders*, bem como o facto de existir valor intrínseco na totalidade dos interesses.

Mitchell et al. (1997) referem que a definição de quem são os actores que uma organização deve ter em conta acarreta a adopção de uma perspectiva normativa, enquanto a explicação acerca da forma como os decisores priorizam os diferentes interesses desses *stakeholders* requer a adopção de uma perspectiva descritiva.

Já Kaler (2003) entende necessário o recurso à teoria dos *stakeholders* a partir de um enfoque normativo, um enfoque descritivo e um enfoque instrumental, em simultâneo. O autor defende que os três aspectos estão directamente relacionados, na medida em que a descrição é fundamental para explicar a natureza das operações entre as organizações, o enfoque instrumental é decisivo para que as organizações procurem determinar qual a melhor forma para alcançar os objectivos a que se propõem e, finalmente, o enfoque normativo é decisivo para que as organizações equacionem as suas funções e obtenham guiões de comportamento moral. Além disso defende que o principal elemento de diferenciação de uma teoria deve ser o seu conteúdo e não aspectos pontuais da sua utilização, reforçando que uma teoria, podendo ser analisada a partir de qualquer diferença, não significa que deva sê-lo.

Dessa forma Kaler (2003) entende que a ligação entre a dimensão descritiva e instrumental é fundamental, dado serem aspectos essenciais de qualquer teoria. A principal diferenciação coloca-se ao nível de um enfoque normativo versus um enfoque não normativo. Para o autor, numa dimensão ética, a teoria dos *stakeholder* assume um claro posicionamento normativo.

A variabilidade da atribuição de responsabilidade aos *stakeholders* constitui o principal elemento diferenciador de uma perspectiva normativa ou não normativa. Em qualquer caso, Kaler (2003) entende também que a teoria dos *stakeholders* deve ser analisada enquanto um todo, reprimindo uma análise baseada no uso.

Já Buchholz e Rosenthal (2004) criticam o uso da teoria dos *stakeholders* na definição das políticas públicas, face à importância que atribuem aos governos. No entanto a operacionalização

das orientações de um governo é feita através de diferentes organismos e pessoas. Não surge como reflexo de uma acção abstracta. Esses organismos e pessoas, ou grupos de pessoas, nada mais são que *stakeholders*. Também as orientações de um governo são expressas a partir da dinâmica de *stakeholders*. Isto assumindo que estamos na presença de um regime democrático.

Pouloudi (1999) apresenta alguns exemplos da teoria dos *stakeholders* na investigação desenvolvida na área de SI, conforme enunciado no quadro seguinte.

Tabela 7 – Utilização da teoria dos *stakeholders* no domínio dos SI

Utilização instrumental		Utilização normativa
A análise de <i>stakeholders</i> pode ser usada para planear e formular a estratégia de SI	A análise de <i>stakeholders</i> pode ser usada para desenvolver e implementar SI	Considerações éticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de considerar o impacto dos <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Necessidade de perceber o carácter dinâmico dos interesses e a forma como se relacionam;</li> <li>- Alinhamento de estratégias com vista a minimizar o impacto negativo de interesses divergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insucesso ao cruzar os sistemas de informação com as expectativas dos <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Perceber os elementos chave no desenvolvimento de SI;</li> <li>- Gestão de conflitos e gestão da mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obrigações éticas dos profissionais de SI perante os <i>stakeholders</i>;</li> <li>- Conflito na decisão de acesso a informação privada, por exemplo, na área da saúde.</li> </ul>

Fonte: Pouloudi (1999).

A teoria dos *stakeholders* implica a identificação de actores, sejam indivíduos ou grupos, bem como as relações de interesse entre eles. Parte da confrontação entre comportamento social observado e performance económica observada. A partir desse cruzamento torna-se possível perceber o papel desempenhado pelos diferentes actores, bem como as possíveis formas de actuar sobre eles (Key, 1999).

A classificação de *stakeholders* em primários e secundários, considera que os primeiros podem por em causa a sobrevivência de uma organização e os segundos, não sendo essenciais, têm o poder de beneficiar ou prejudicar essa organização. Tais factos traduzem uma fronteira de classificação ténue. Por exemplo, o efeito diferido das decisões pode alterar significativamente o nível de relevância desses *stakeholders* no tempo (Wijnberg, 2000).

O cerne da teoria dos *stakeholders* reside no relacionamento entre esses *stakeholders* e a organização objecto de análise, bem como as consequências multilaterais que podem ser estabelecidas. Como refere Roberto (2006), numa perspectiva prática é irrelevante a forma como um dado *stakeholder* é catalogado, nomeadamente se é interno ou externo, primário ou

secundário, público ou privado. Aquilo que é decisivo são os seus interesses e a cooperação ou ameaça que resulta do facto desses interesses serem, ou não, tidos em consideração.

A classificação dada a um determinado *stakeholder* é circunstancial. No domínio da investigação em SI e segundo Pouloudi (1999), afigura-se determinante um olhar atento às seguintes proposições.

*Tabela 8 – Comportamento dos stakeholders*

<b>Princípios do comportamento dos stakeholders</b>	<b>Implicações para identificação e análise</b>
O posicionamento e número de <i>stakeholders</i> variam no tempo.	- O mapa de <i>stakeholders</i> deve reflectir o contexto; - O mapa deve ser reavaliado várias vezes.
Os <i>stakeholders</i> não podem ser analisados de forma isolada.	- Estabelecer ligações entre <i>stakeholders</i> .
O papel de um <i>stakeholder</i> pode mudar várias vezes no tempo e podem ter múltiplos papéis.	- Adoptar uma perspectiva de longo prazo e estudar as mudanças de percepção.
Diferentes <i>stakeholders</i> podem ter diferentes perspectivas e desejos.	- Desenhar diferentes versões do mapa de <i>stakeholders</i> .
Os pontos de vista e desejos mudam com o tempo.	- Desenhar diferentes versões dos mapas com o tempo (construção dinâmica).
Os <i>stakeholders</i> podem ser incapazes de ter os seus interesses satisfeitos e realizar os seus desejos.	- Necessidade de considerar aspectos políticos, económicos, técnicos, entre outros e explicar as formas de bloqueio.

Fonte: Pouloudi (1999).

Freeman e Phillips (2002) apontaram cinco princípios fundamentais da teoria dos *stakeholders*, nomeadamente o princípio da cooperação, centrado na ideia que a criação de valor existe porque os *stakeholders* conseguem satisfazer as suas necessidades e desejos através de acordos voluntários que estabelecem entre si, o princípio da competição emergente, associado ao facto de existir liberdade de escolha para não cooperar, o princípio da complexidade, como consequência da influência que os valores apresentam nas relações humanas, o princípio da responsabilidade, centrado na ideia de existência de consciência da necessidade de compensação para garantir continuidade nos acordos e, finalmente, o princípio da criação contínua de valor, sustido na ideia que as actividades do negócio são a fonte da criação de valor.

Considera-se que os princípios enunciados podem ser transpostos para as organizações públicas.

Thomas e Poister (2009) reconhecem existir um maior desenvolvimento na aplicação da teoria dos *stakeholders* ao sector privado, situação que levou a aplicá-la ao sector público.

Scholl (2004), tal como Flak e Rose (2005), embora façam referência à inequívoca aplicabilidade do constructo, quer no sector privado, quer no sector público, apelam à consideração das características peculiares do sector público, nomeadamente no que respeita à reduzida capacidade de influência de alguns *stakeholders*, mas também à necessidade do seu tratamento independentemente da sua capacidade de influência, como resultado da natureza das organizações públicas. Reforçam, por isso, a dimensão ética.

Um dos problemas que se poderia colocar na aplicação da teoria dos *stakeholders* decorre do processo de selecção desses mesmos *stakeholders*, tornando essa selecção e posterior análise limitada, ou mesmo impossível. Numa situação limite não é possível atender a todos os interesses em competição, pelo que importa perceber como é feita a sua identificação e priorização.

### 3.2 Análise de *stakeholders*

Bryson (2004) reforça o facto da literatura relacionada com a teoria dos *stakeholders*, aplicada a organizações que não visem o lucro ser escassa, comparativamente à existente no âmbito das organizações lucrativas, apesar desta teoria apresentar enorme abrangência.

No entanto, a amplitude da teoria dos *stakeholders* resulta do facto de todo o comportamento humano ser sempre o resultado de algum interesse e de se considerar não ser possível a sobrevivência de nenhuma organização que não satisfaça um conjunto mais ou menos abrangente de interesses (Bryson, 2004; El-Gohary et al., 2006).

Já Egels-Zande e Sandberg (2010) argumentam que existem duas versões acerca do entendimento relativo à gestão de *stakeholders*, uma comportamental e outra racional. Enquanto a primeira assume que o comportamento é também emocional, reconhece a dimensão psicológica, a segunda está exclusivamente ancorada à racionalidade económica.

No entanto, Jensen (2008) indica que a racionalidade está presente na teoria dos *stakeholders*, ao se considerar que, dentro do contexto da decisão, todos os seres humanos são racionais e ainda que nada obrigue a tal postulado. Tal posição não é excluída por Donaldson e Preston (1995), embora reforcem a dimensão comportamental.

Naturalmente que qualquer decisor actuará de acordo com o entendimento que considere mais racional no contexto do momento da decisão. Não significa também que ao considerar os diferentes *stakeholders* e os seus interesses, esse decisor esteja a adoptar um comportamento

irracional, pelo contrário. Apenas as bases da racionalidade do curto prazo podem não ser as do longo prazo.

Para Freeman e Reed (1983) a análise dos *stakeholders* poderá partir da aplicação de métodos sistemáticos para analisar a sua importância relativa, para permitir perceber qual o seu potencial de cooperação ou de ameaça e avaliar a eficácia das estratégias organizacionais.

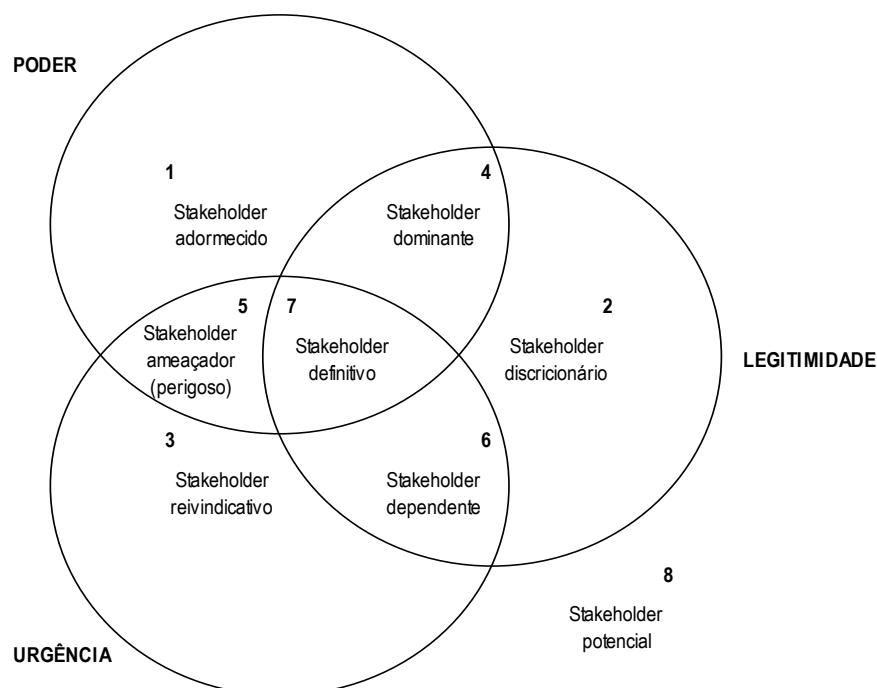
A perspectiva instrumental da teoria dos *stakeholders* teve início no argumento que para a maximização do valor do detentor do capital durante um período indeterminado de tempo “(...) *managers ought to pay attention to key stakeholder relationships* (...)”, afirmação que não indica que existe tratamento igual entre *stakeholders* (Freeman e Phillips, 2002, p. 337).

Em última análise seria ilusório assumir que todos os *stakeholders* apresentam a mesma relevância no contexto de tomada de decisão.

Ao haver divergência de interesses nem todos podem ser satisfeitos. Se alguns desses interesses nunca serão atendidos, importa perceber qual o enquadramento e atributos que permitem que um dado interesse prevaleça sobre outro.

Neste sentido, os trabalhos de Mitchell et al. (1997) assumem particular importância, na medida em que permitem hierarquizar os diferentes interesses em competição, de acordo com a combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. A figura seguinte enuncia o modelo proposto pelos autores.

Figura 36 – Tipologia de *stakeholders*



Fonte: Mitchell et al. (1997).

O modelo enunciado por Mitchell et al. (1997) deixa claro que poder e autoridade não são sinónimos. Em última análise a autoridade só existe quando existe poder e legitimidade.

Teixeira (2005) distingue os diferentes tipos de poder para demonstrar que o poder total é diferente da autoridade. Se tivermos em conta o enquadramento do poder na perspectiva jurídica, enunciado no capítulo denominado E-government e gestão pública, a autoridade traduz o direito de decidir, estando associada ao poder legítimo. Traduz o poder que decorre do facto de dada pessoa ter sido colocada numa determinada posição formal, num cargo.

Contudo, a autoridade ou poder legítimo, traduz apenas uma componente do poder total, e representa ainda um conceito menos abrangente que o conceito de influência. O poder de recompensa traduz o poder de atribuir regalias, o poder coercivo representa a possibilidade de punir. O poder por competência resulta do reconhecimento relativo ao desempenho e pode não estar sobreposto à avaliação formal do desempenho, esta última, feita por quem, em regra, tem o poder legítimo, poder de recompensa e o poder coercivo. Finalmente, o poder de referência é o resultado da capacidade de liderança, é o poder “(...) *que resulta de uma pessoa (ou grupo) estar associada a uma imagem altamente favorável, o que faz com que os outros nela acreditem e admirem as suas ideias (...)*” (Teixeira, 2005, p. 113).

Podem existir situações em que alguém com um poder legítimo mais baixo comparativamente a outrem, tenha um poder total maior.

Figura 37 – Equação do poder

$$\boxed{\text{Poder Total}} = \boxed{\text{Poder Legítimo}} + \boxed{\text{Poder de Recompensa}} - \boxed{\text{Poder Coercivo}} + \boxed{\text{Poder por Competência}} - \boxed{\text{Poder de Referência}}$$

Fonte: Teixeira (2005).

A definição de poder proposta por Mitchell et al. (1997) difere da apresentada na figura anterior. Em todo o caso assume também o poder enquanto um elemento efémero.

Conforme refere Jesuíno e Duarte (2006, p. 304) quando o ex-presidente dos EUA, Bill Clinton, foi questionado acerca dos motivos que o levaram a manter a relação com a, na altura, estagiária Mónica Lewinski, a resposta terá sido “(...) *because I could (...)*”. Esta afirmação sucinta é particularmente útil para se perceber o carácter circunstancial, contingente, do poder e para se perceber que a utilização indevida desse poder tem potencial para minar as bases que o suportam.

A atribuição do poder é também um acto emocional. “(...) *Do poder esperamos a segurança mas receamos a dominação (...)*” (Jesuíno e Duarte, 2006, p. 310). Neste contexto, o conceito de poder pode ser associado ao conceito de confiança, na medida em que este último reduz o receio do primeiro.



Numa perspectiva funcionalista, Teixeira (2005) admite que possa existir poder sem legitimidade. Podem existir situações que na perspectiva do direito são ilegais. Por essa razão, é acolhida a possibilidade da autoridade se diferenciar do poder (Jesuíno e Duarte, 2006).

Para Mitchell et al. (1997) o poder é entendido enquanto possibilidade de alguém conseguir impor a sua vontade, independentemente do nível de resistência que possa encontrar. Neste sentido, ao isolar o poder da legitimidade, os autores seguem um postulado funcionalista.

Se tivermos em conta que na equação do poder, o conceito de poder legítimo é o que decorre do direito, então essa será a forma, por excelência, que permite impor a vontade de alguém, independentemente do nível de aceitação dessa vontade pelos demais, mas não será única.

Em qualquer caso o conceito de poder não pode ser dissociado da capacidade de redução da incerteza. Como referem Jesuíno e Duarte (2006, p. 312), sendo uma incerteza um “(...) *elemento importante para um dado actor mas cujo controlo lhe escapa (...)*”, então, “(...) *quem puder dominar a incerteza tem poder sobre aquele para quem esse recurso se reveste de particular importância (...)*”.

Já o conceito de legitimidade enunciado por Mitchell et al. (1997) não está relacionado com o poder legítimo mas sim com o poder por competência e com o poder de referência. Desta forma a legitimidade representa uma percepção relativamente comum que um conjunto de decisões e acções são desejáveis e/ou apropriadas ao contexto onde estão inseridas, de acordo com normas, valores e crenças socialmente construídas e aceites pelos membros de uma determinada sociedade.

Os *stakeholders* podem utilizar diferentes estratégias para tentar influenciar a legitimidade das suas reivindicações e aumentarem as possibilidades de tais reivindicações serem atendidas (Aaltonen et al., 2008).

O conceito de autoridade presente no modelo de Mitchell et al. (1997), enquanto resultado do somatório de poder e legitimidade, tem uma dimensão muito maior que a dimensão estritamente legal. Assume também uma proporção social, face ao seu enquadramento à luz de uma dada cultura.

Mitchell et al. (1997) referem que todos os *stakeholders* detentores de apenas uma característica, poder, legitimidade ou urgência, são categorizados como “latentes”, com relevância baixa. Nesta situação classificam os que possuem apenas poder de “adormecidos”, os que só possuem legitimidade de “discrecionários” e os que apenas têm urgência de “reivindicativos”. Por sua vez, categorizam de “expectantes”, com relevância moderada, os que possuem 2 das 3 categorias. Classificam de “dominantes” os que possuem poder e legitimidade, de “dependentes” os que possuem legitimidade e urgência e “perigosos” os que possuem poder e urgência. A este propósito Roberto (2006) refere que os classificados como “perigosos”,

representam os que actuam fora dos limites da legitimidade e, por isso, põem em risco todas as entidades envolvidas. Todos os *stakeholders* que combinarem as 3 características são altamente relevantes, pelo que apresentam um elevado potencial de ameaça ou de cooperação.

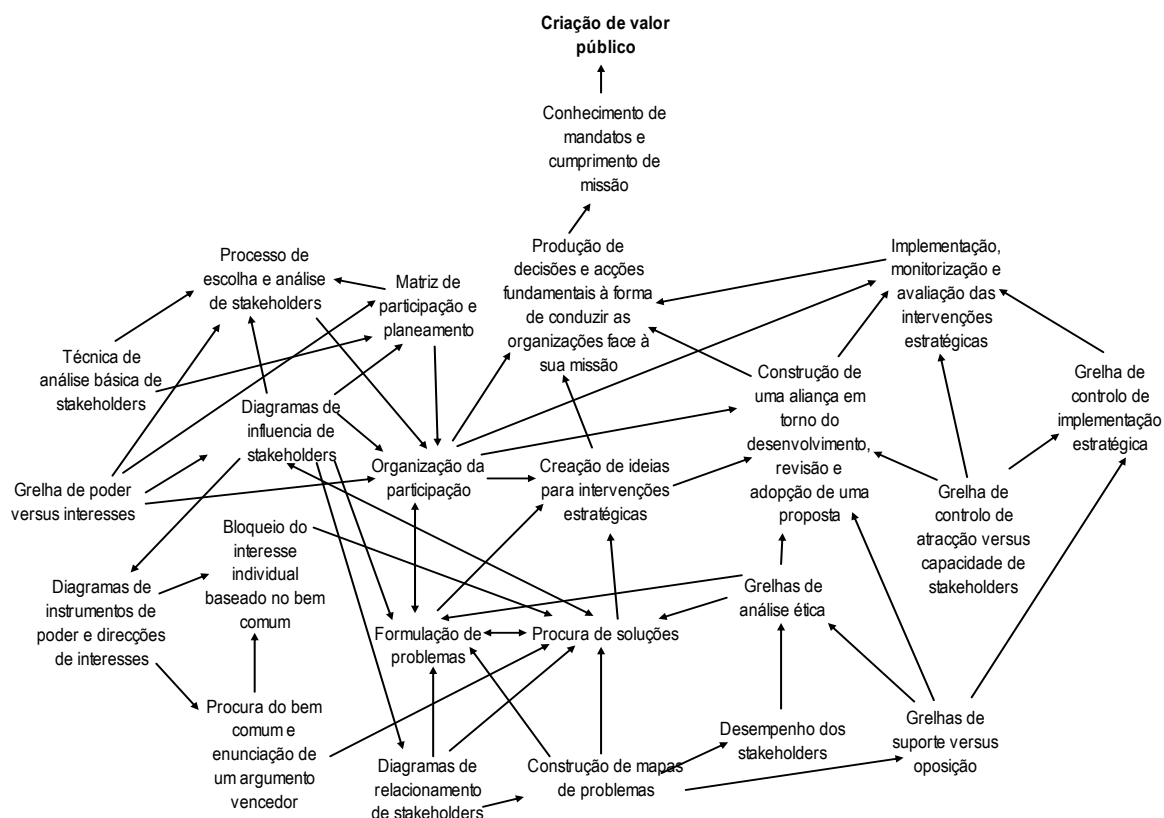
Neville, Menguc e Bell (2003) partem do modelo proposto por Mitchell e al. (1997) e propõem a reconfiguração do conceito através do foco nas suas dimensões constitutivas, considerando a urgência enquanto moderador dos atributos de poder e legitimidade. No entanto não esclarecem o papel de moderação a desempenhar pelo atributo urgência.

Já Cennamo, Berrone e Gomez-Mejia (2009) criticam a teoria dos *stakeholders* ao assumirem como ponto de partida a identificação dos *stakeholders* e a relação que os interesses da organização e os interesses desses *stakeholders* pode provocar no desempenho. Defendem que tal situação cria aquilo que denominam de “*lado negro da gestão de stakeholders*”, que entendem existir como resultado de ambiguidade causal. No entanto, considerando a existência de afectação recíproca, os resultados alcançados são causas e efeitos de uns e de outros.

Em qualquer caso a identificação dos diferentes *stakeholders* e dos seus interesses é determinante para a gestão estratégica de uma organização, lucrativa ou não (Bryson, 2004).

No domínio das organizações públicas, a aplicação da teoria dos *stakeholders* é fundamental na análise da criação de valor, conforme enunciado na figura seguinte.

Figura 38 – Identificação de stakeholders e técnicas de análise orientadas para o apoio à gestão estratégica



Fonte: Bryson (2004).

A análise de *stakeholders* pode ser efectuada com recurso a múltiplas técnicas, grande parte delas sem um grau de complexidade significativo, entre as quais (Bryson, 2004):

- *Brainstorming*;
- Matriz de análise de poder versus interesses;
- Diagramas de influencia de *stakeholders*;
- Matriz de planeamento de participação de *stakeholders*;
- Diagrama de bases de poder e direcção de interesses;
- Matriz de interesses individuais versus interesses qualificados como “*bem comum*”;
- Diagramas de relacionamento de assuntos;
- Mapa de problemas de *stakeholders*;
- Grelhas de análise ética;
- Matriz de suporte *versus* oposição de *stakeholders*;
- Matriz de atractividade *versus* capacidade de influência.

A análise poderá recorrer a um conjunto mais ou menos alargado de técnicas, dependendo de factores como o tempo, a complexidade dos interesses, entre outros.

A necessidade de tentar gerir os interesses divergentes como condição para a maximização do desempenho, ou mesmo de sobrevivência organizacional, é controversa. Como Jonker e Foster (2002) referem, o perigo de confundir gerir com manipular, levanta enormes problemas de natureza ética, elemento que impõe elevados cuidados na utilização das diferentes técnicas.

Independentemente disso, de forma mais implícita ou mais explícita, mais formalizada ou menos formalizada, as relações humanas já têm subjacente a aplicação de muitos dos instrumentos que se indicaram. Nessa perspectiva a formalização colectiva desses mapas pode até constituir um fundíbulo da transparência, numa sociedade em que a instrumentalização das relações humanas expressa inúmeras manifestações.

### 3.3 Síntese conclusiva

Jones (1995, p. 432) argumenta que “(...) *instrumental theory of stakeholder management essentially turns the neoclassical theory of the firm upside down* (...). Um ambiente de cooperação, alicerçado na confiança, capaz de expor o oportunismo, será capaz de gerar vantagens competitivas, bem como explicar como é que organizações que adoptem este comportamento conseguem ter sucesso e prosperar.

Se nas organizações privadas um ambiente de oportunismo é perspectivado como castrador do progresso e bloqueador da possibilidade de maximizar a obtenção de vantagens competitivas, nas organizações públicas tal ambiente pode até traduzir corrupção e infracções conexas, puníveis pela lei. Tal situação reforça a utilização da teoria dos *stakeholders* ao nível das organizações públicas.

Jensen (2008, p.167) argumenta que “(...) *stockholder value maximization has been wrong from the social viewpoint from the start* (...)”. Vai ainda mais longe ao afirmar que é chegada a altura de assumir que “(...) *value of a firm's equity will not produce maximum value of the firm as a whole* (...)” e também não produz o valor máximo para a sociedade. Se é suposto as organizações privadas produzirem o valor máximo para a sociedade, então será impensável as organizações públicas apresentarem uma orientação contrária.

Donaldson (2008) considera que as alterações de pensamento provocadas pela teoria dos *stakeholders* têm um resultado final e obrigam a uma revolução no pensamento tão profundo para a economia como aquela que revolução do pensamento de Copérnico apresentou para a astronomia, preservando as ideias valiosas do passado ao avançar para ideias que podem agregar mais valor no futuro.

A simplicidade e o enorme poder analítico são dois dos principais atributos da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 2008). Elementos que tornam este constructo particularmente útil na investigação qualitativa e, particularmente, nas situações em que existe recurso à utilização de uma estratégia de investigação suportada em estudos de caso (Brugha e Varvazosky, 2000).

Em sentido amplo *stakeholders* são grupos ou indivíduos, capazes de afectar o alcance dos objectivos organizacionais e ser afectado por esses mesmos objectivos. Em sentido restrito, são indivíduos ou grupos que condicionam a sobrevivência de uma dada organização (Freeman e Reed, 1983).

A teoria dos *stakeholders* apresenta não só um carácter descritivo, mas também instrumental e normativo (Donald e Preston, 1995; Pouloudi, 1999). Envolve a identificação de actores e das relações de interesse entre eles, confrontando o comportamento social observado e performance económica observada, permitindo aferir o desempenho (Key, 1999).

Numa perspectiva prática, é irrelevante a forma como um dado *stakeholder* é catalogado, aquilo que é decisivo são os seus interesses e a cooperação ou ameaça que resulta do facto desses interesses serem, ou não, tidos em consideração (Savage et al., 1991; Roberto, 2006).

Os trabalhos de Mitchell et al. (1997) assumem particular importância, na medida em que permitem hierarquizar os diferentes interesses em competição, de acordo com a combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Esta situação reflecte a limitação à possibilidade de todos os interesses puderem ser efectivamente considerados e suporta a sua prioritização.

A análise efectuada a partir da teoria dos *stakeholders* poderá, em qualquer caso, recorrer a um conjunto mais ou menos alargado de técnicas e reflectirá o factor tempo, a complexidade dos interesses, entre outros aspectos.

Independentemente disso, a complexidade organizacional contemporânea não permite ignorar a forma como os indivíduos e grupos influenciam os processos de tomada de decisão, tornando a utilização da teoria dos *stakeholders* pertinente e actual.

Os efeitos decorrentes da complexidade associada à dinâmica de *stakeholders* podem ser enunciados a diferentes níveis. Por exemplo, ao nível da forma como uma organização comunica os seus objectivos e metas. “(...) *Dado que há múltiplas metas e diferentes interesses dentro da organização, o consenso pode não ser possível sem que as metas sejam afirmadas em termos vagos e ambíguos, de modo a permitir a cada grupo a possibilidade de as interpretar de uma maneira favorável aos seus próprios interesses. Isto explica, também, a razão pela qual as metas oficiais das grandes organizações são, tradicionalmente, extensas e inatingíveis... são propositadamente definidas de forma genérica para conciliar interesses diferentes..., se houvesse uma tentativa de hierarquizar as múltiplas metas, poderia estalar a polémica e o conflito de interesses (...)*” (Bilhim, 2005, p. 404).

No entanto, se o elemento anterior pode atenuar o conflito no curto prazo, no médio e longo prazo poderá levar à dispersão de recursos e alguma propensão para o desenvolvimento de medidas cosméticas (Neves et al., 2003).

Além disso, a incapacidade em estabelecer prioridades e estruturar procedimentos pode não ser compatível com a eficiência, ao potenciar a redundância e a debandada, particularmente ao nível das bases operacionais.

A realidade anterior acarreta ainda outras limitações, nomeadamente as relacionadas com a avaliação do desempenho de pessoas a quem os objectivos são fixados de forma ambígua, vaga, face à limitação em suportar essa avaliação em indicadores desenvolvidos a partir de uma lógica cibernética. Nessas condições a avaliação pode até só perspectivar subserviência e/ou compadrio.

Independentemente disso, as organizações públicas são confrontadas com a necessidade de compatibilizar a eficiência e a inclusão, constituindo a teoria dos *stakeholders* um poderoso instrumento analítico para tentar compreender a forma como o e-government pode responder a isso, ou não, e, assim, ser um instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas.

Permitirá ainda perceber como são considerados os interesses divergentes e ser uma base para o entendimento acerca das modificações nas relações entre os diferentes *stakeholders*, bem como acerca da forma como são tidos em conta os vários interesses dos diferentes *stakeholders* na implementação de e-government. Pode ainda ajudar a perceber a forma como os diferentes *stakeholders* perspectivam os principais atributos do e-government e os seus impactos na gestão pública, especificamente ao nível da inclusão e da eficiência.

## 4 Quadro conceptual

*“(...) Existem várias designações e perspectivas para o fenómeno de utilização de TI nas actividades de governação do Estado. Algumas dessas perspectivas sobrepõem-se, outras complementam-se. Nenhuma delas pode ser considerada errada, traduzindo apenas os interesses e visões de cada um dos agentes que possam estar envolvidos (...)”*

Soares (2009, p. 25).

A revisão da literatura, efectuada nos capítulos precedentes, permite agora enunciar um conjunto de variáveis determinantes do papel do *e-government*, enquanto instrumento condicionante do desempenho da gestão pública, bem como apresentar um conjunto de proposições que suportam o desenvolvimento do trabalho empírico, proposições essas que serão ajustadas após realização do estudo piloto.

O desempenho da gestão pública é perspectivado a partir dos dois elementos emergentes do capítulo dois.

Da gestão pública despontam dois grandes objectivos que sustentam a razão da sua existência e aos quais o *e-government*, perspectivado numa dimensão instrumental, dará suporte.

Por um lado a eficiência, que traduz a inquietação nuclear da NGP. Por outro a inclusão, que emerge, principalmente, da governança, aqui entendida enquanto forma de governação desejável que envolve o maior número possível de actores num processo de tomada de decisão.

Assume-se ainda um pressuposto inicial, empírico, que o alcance simultâneo da eficiência e inclusão será bem mais difícil que o seu alcance isolado.

O *e-government* requer um desenho organizacional em que a sincronização e a responsabilização não são passíveis de serem colocadas em segundo plano, são condição para potenciar o aumento dessa eficiência e dessa inclusão. Independentemente disso, Bovaird (2005) expressa a necessidade de trocas sistemáticas entre os princípios de boa governação e os princípios de eficiência.

Para tal a utilidade, a facilidade de uso, a transparência, a segurança e a interoperabilidade são entendidos como elementos fundamentais do *e-government*, capazes de afectar a eficiência e a inclusão.

A utilização das TICs será facilitada se apresentar atributos indutores dessa utilização, elementos que o modelo MEGOV evidencia.

## 4.1 Modelo MEGOV

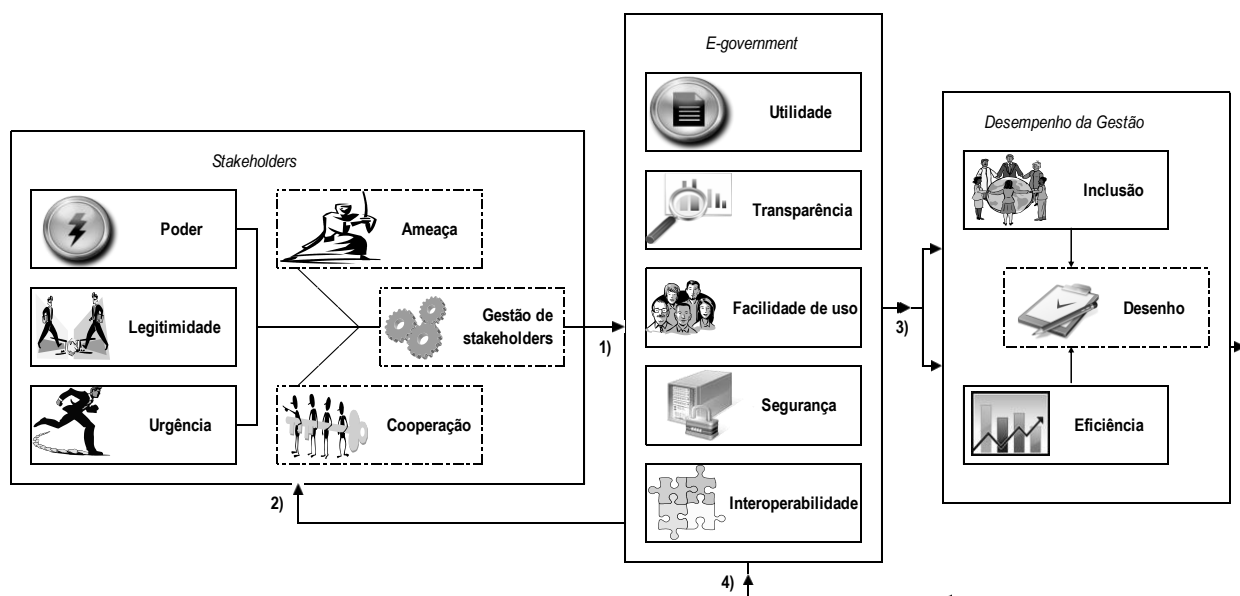
A tentativa de explicar a realidade a partir de uma representação com um conjunto circunscrito de variáveis é sempre limitada e, por isso, incompleta. Por essa razão qualquer modelo é o resultado de um processo de abstracção que se espera representativo de uma dada realidade, uma tentativa de compreender a complexidade, delimitando-a.

Mais do que concentrar esforços na procura de regularidades e na procura das causas dos fenómenos sociais, a adopção de uma perspectiva compreensiva requer que toda a análise seja baseada “(...) em hipóteses de relacionamento entre variáveis (...)”. Tal situação impõe a consideração de “(...) universos sistémicos e complexos onde as variáveis identificadas são, simultaneamente, causas e efeitos, dada a interdependência complexa entre os fenómenos sociais. O recurso à análise de sistemas complexos, e a muitos dos seus instrumentos, permite a passagem para um conceito de causalidade sistémica ligada às concepções mais interactivas da vida social ou à teoria dos sistemas. Esta teoria postula que não há determinantes causais entre variáveis, na medida em que a sua interacção as coloca simultaneamente como causa e efeito dos dinamismos de umas e de outras (...)” (Guerra, 2006, p. 16).

O modelo que se intitulou de MEGOV: E-government na Gestão Stakeholders não escapa às considerações enunciadas nos parágrafos precedentes.

A figura seguinte enuncia o modelo.

Figura 39 – Modelo MEGOV



O MEGOV representa os atributos e a configuração decorrente da conjugação de atributos.

Um atributo consiste num elemento que qualifica, que confere um sinal distintivo. Já a configuração apresenta uma disposição com uma determinada ordem, consiste numa manifestação resultante da presença, ou não, de um conjunto de atributos.

O constructo emerge da conjugação de variáveis enunciadas em arquétipos expressos na revisão bibliográfica anterior e avoca as seguintes proposições iniciais:

1. A percepção de relevância de *stakeholders* a partir da conjugação dos atributos poder, legitimidade e urgência conduz ao reconhecimento do seu potencial de ameaça ou cooperação aos objectivos e actividades das organizações públicas, aos quais o recurso ao *e-government* não escapa.
2. O *e-government* condiciona a gestão de *stakeholders*, pode modificar os atributos poder, legitimidade e urgência e, através disso, modificar a priorização desses *stakeholders*, ao criar uma dinâmica distinta;
3. O *e-government* condiciona a eficiência e a inclusão, elementos centrais do desempenho da gestão pública, afectando o desenho organizacional;
4. Existem *trade-offs* entre eficiência e inclusão que podem afectar o *e-government*.

O modelo assume que a indisponibilidade de TICs não será uma limitação ao desenvolvimento do *e-government*, face às tecnologias actualmente disponíveis. É centrado na utilização das TICs, atributos e efeitos dessa utilização. Seguidamente procede-se à descrição das variáveis.



Poder

O poder traduz o grau de capacidade que um indivíduo apresenta para impor a vontade a outrem, independentemente do nível de resistência que encontrar. Tenha-se em conta que o poder, independentemente da definição anterior, não é um elemento absoluto, requer legitimidade para se transformar em autoridade (Mitchell et al., 1997).



Legitimidade

A legitimidade traduz o grau de entendimento generalizado que as acções de um determinado ente são desejáveis ou apropriadas, dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente construído (Mitchell et al., 1997).



Urgência

A urgência traduz o grau em que um dado acontecimento não pode ser adiado. Segundo Mitchell et al. (1997) a urgência traduz a intensidade com que um dado *stakeholder* reclama resposta imediata, situação que irá variar conforme o grau de intolerância relativo a eventuais atrasos e com o grau de importância da solicitação atribuída por um dado *stakeholder*.



Cooperação

A cooperação traduz o grau de disposição para que um indivíduo efectue algum esforço para alcançar um fim comum. Representa a propensão para efectuar esforço para que um objectivo comum seja alcançado (Mitchell et al. 1997; Pouloudi, 1999; Kaler, 2006; Roberto, 2006).





A ameaça representa o grau de propensão para desencadear atitudes que limitem a cooperação, que a contrariem. Representa a possibilidade de desencadear um comportamento ofensivo ou defensivo que restrinja o alcance de um objectivo que se pretende colectivo (Mitchell et al. 1997; Pouloudi, 1999; Kaler, 2006; Roberto, 2006).



O *e-government* só poderá ser um instrumento efectivo ao serviço da gestão pública se existir aceitação da tecnologia. Essa aceitação será significativamente influenciada pela utilidade, aqui entendida enquanto o grau de capacidade percebida acerca da satisfação de necessidades a partir do uso da tecnologia. Traduzirá o grau em que um indivíduo acredita que o uso dessa tecnologia melhorará o seu desempenho, acarretando-lhe benefícios (Davis et al., 1989; Benamati e Rajkumar, 2002; Venkatesh et al., 2003; Santos, 2004; Santos e Amaral, 2005; Silva e Dias, 2007). A utilidade implica percepção de serventia.

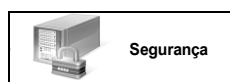


A aceitação da tecnologia será também significativamente influenciada pela facilidade de uso, aqui entendida enquanto percepção de ausência de esforço. Traduzirá o grau em que um indivíduo acredita que a utilização dessa tecnologia não impõe um esforço adicional, acarretando-lhe benefícios (Davis et al., 1989). A facilidade de uso será a característica daquilo que é fácil, elementar (Roadmap for E-government in the Developing World, 2001; Brugha e Varvazovszky, 2000; Bertot e Jaeger, 2008; Fassim, 2008).

A facilidade de uso está centrada na interacção com o ponto de acesso a uma aplicação ou portal electrónico, é indissociável da existência de uma linguagem compreensível, focalizada na clareza e objectividade, bem como da existência de uma sequência de conteúdos que torne a navegabilidade intuitiva. Por outro lado, requer formatos de dados uniformes e formulários segmentados, ou seja, formulários que se centrem no perfil do utilizador e não contenham dados desnecessários para o processo que se propõem suportar, nem dados de difícil localização (Indicadores e Métricas Para Avaliação de E-Serviços, 2007).



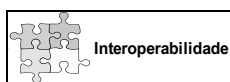
A transparência está associada ao grau em que alguém acredita que um processo está livre de vícios, é conhecido o papel de cada interveniente e existe possibilidade de aferir eventuais tratamentos diferenciados para situações consideradas idênticas. A transparência é a qualidade daquilo que se deixa conhecer. Não se pode dissociar da responsabilização (*accountability*). Implica igualmente abertura (Rodrigues, 2000; Roadmap for E-government in the Developing World, 2001). A indicação dos responsáveis pelos actos administrativos e a possibilidade de verificação imediata da situação de um processo cuja conclusão não possa ser instantânea são dois elementos nucleares da transparência (Indicadores e Métricas Para Avaliação de E-Serviços, 2007).



A segurança traduz o grau em que um indivíduo acredita que não existe possibilidade de perda, decorrente de ameaças à disponibilidade, confidencialidade e integridade dos dados. Representa a crença que não existirá uma utilização

indevida. Acarreta a ausência de perigo ou dano (Asgarkhani, 2005; Chang e Ho, 2006; Otjacques et al., 2007; Yildiz, 2007; Kumar, Mukerji, Butt e Persaud, 2007; Carvalho dos Santos, 2007; Gaivéo, 2008; Nikkhahan et al., 2009).

A segurança implica a existência de processos de validação no acesso e manuseamento dos dados, bem como uma explicitação dos direitos e deveres de cada indivíduo, clarificando os fins para os quais os dados serão usados e enquadrando os limites da privacidade (Indicadores e Métricas Para Avaliação de E-Serviços, 2007).



Interoperabilidade

Traduz a capacidade de sistemas diferentes comunicarem entre si, atenuando os efeitos da impossibilidade de integração. A interoperabilidade pode ser organizacional, semântica ou técnica (Park, 2004; National Progress Report on eGovernment in the EU27+, Australian Government Technical Interoperability Framework, 2005; Gullledge, 2006; Janssen e Scholl, 2007; Panetto, 2007; Baird, 2007; Scholl e Klischewski, 2007; Vidigal, 2008).



Inclusão

Consiste no envolvimento do maior número possível de intervenientes na vida pública. Implica a participação activa dos intervenientes. A inclusão vai além do mero conhecimento dos processos de tomada de decisão, acarreta a possibilidade de os perceber e de os influenciar. Traduz o grau em que alguém acredita que o envolvimento de múltiplos intervenientes é maximizado (Bovaird, 2005; A roadmap for Inclusive eGovernment, 2006; Treib, Bähr e Falkner, 2007; Mehde e Hannover, 2006; Bekkers, 2006; Ved, 2006; Hansen e Reinau, 2006; Mkandawire, 2007; Diedhiou, 2007; Goetz, 2008).



Eficiência

A eficiência assume aqui uma perspectiva comparativa relativamente a formas alternativas de desenvolvimento de actividades, em que se considera que a eficiência aumentará sempre que partindo de uma alteração a um processo é possível, para o mesmo resultado, reduzir recursos ou, em alternativa, para os mesmos recursos aumentar resultados (Rocha, 1991; Scholl, 2002; Relyea, 2004; Asgarkhani, 2005; Mehde e Hannover, 2006; Sannarnes et al., 2006).



Desenho

O desenho organizacional é aqui entendido a partir do seu grau de orientação para processos ou para funções e configuração dirigida ao alcance da inclusão ou da eficiência (Caupers, 1994; Mintzberg, 1995; Chiavenato, 1995; Christensen e Laegreid, 2001; Homburg, 2004; Araújo, 2004; Teixeira, 2005; Lagzian, 2007; Jansen, 2008).



Gestão de stakeholders

Processo de negociação destinado a atenuar potenciais impactos decorrentes de interesses divergentes, com capacidade de afectar uma determinada organização (Freeman e Reed, 1983; Donald e Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Key, 1999; Pouloudi, 1999; Brugha e Varvazovszky, 2000; Elias et al., 2000; Wijnberg, 2000; Wheeler et al., 2003; Kaler, 2003; Freeman et al., 2004; Bryson, 2004; Scholl, 2004; Roberto, 2006).

## 4.2 Síntese conclusiva

O *e-government* implica a aceitação da tecnologia. A aceitação da tecnologia resulta maioritariamente da utilidade e facilidade de uso percebidas pelos diferentes *stakeholders*. Estas variáveis são comuns a muitos dos modelos que procuram explicar a aceitação da tecnologia.

Mas o *e-government* acarreta mais que aceitação da tecnologia, acarreta a habilidade de sistemas diferentes conseguirem comunicar entre si, centrados num propósito comum, logo implica interoperabilidade.

Por outro lado o *e-government*, para ser otimizado, implica a existência de uma visão de processo. Também sem visão de processo a verificação da transparência será limitada. Implica ainda segurança, enquanto forma de assegurar que a possibilidade de perda é minimizada.

Em última análise o modelo pressupõe que sem uma visão de processo a interoperabilidade e a transparência não poderão ser asseguradas.

Existindo aceitação da tecnologia e assegurando que essa tecnologia consegue atenuar os problemas decorrentes de uma não integração plena das organizações públicas, o *e-government* configurar-se-á enquanto possível instrumento para potenciar a eficiência e a inclusão.

No entanto, assumindo que a gestão pública persegue a inclusão e a eficiência como determinantes da sua eficácia, existirão situações que irão acarretar *trade-offs* sucessivos.

O propósito do modelo MEGOV não é o de explicar a aceitação da tecnologia nem é o de enunciar um amplo conjunto de factores a partir dos quais se possa encontrar uma definição universal de *e-government*.

O propósito do modelo MEGOV é o de, partindo de uma perspectiva analítica, tentar perceber como é que os cinco elementos nucleares da noção de *e-government* são condicionados pelos *stakeholders* e como é que esses elementos se articulam com a eficiência e inclusão, condicionando o desempenho da gestão pública. Além disso o modelo procura constituir-se enquanto ponto de partida para tentar perceber quais os *trade-offs* entre eficiência e inclusão e porque é que tais sacrifícios ocorrem.

Dada a dimensão assumidamente analítica do modelo MEGOV as resposta às questões como e porquê os interesses dos diferentes *stakeholders* afectam e são afectados pelo *e-government* consubstancia o propósito mais amplo desta dissertação, situação que será vincada no capítulo seguinte, ao ser apresentado o paradigma de investigação, bem como as técnicas de investigação usadas no desenvolvimento do trabalho empírico.

## 5 Método

*“(...) O pensamento científico tem sido caracterizado como «quantitativo» por oposição ao pensamento «qualitativo»... Quaisquer que sejam os instrumentos de registo automático que se concebiam, sempre deve haver um homem usando os olhos para ler um registo, o que significa que a percepção sensorial não fica inteiramente excluída... a mensuração de grandezas de intensidade implica a descoberta de uma relação empírica entre elas e alguma grandeza de extensão. Esta relação está longe de ser precisa e não permanece necessariamente inalterada quando mudam situações e pessoas... A definição de ciência como sistema de proposições hipotético-dedutivo também não é satisfatória. Ela implica que o conjunto de todas as proposições válidas estabelecidas pela investigação dentro de um certo domínio, só pode constituir o corpo de uma ciência se formar um sistema dedutivo. Isto significaria que a maioria dos ramos existentes do conhecimento já não poderia ser chamada de ciência, e mesmo as poucas «ciências» restantes perderiam o título logo que alguma experiência levasse a «perturbações» no sistema (...)”*

Kaufmann (1977, p. 57 e 61).

O conceito de método designa um caminho para alcançar um resultado (Cervo e Bervian, 1983). Traduz um percurso que deve permitir perceber qual a estrutura de investigação que foi assumida e na qual determinadas conclusões são geradas.

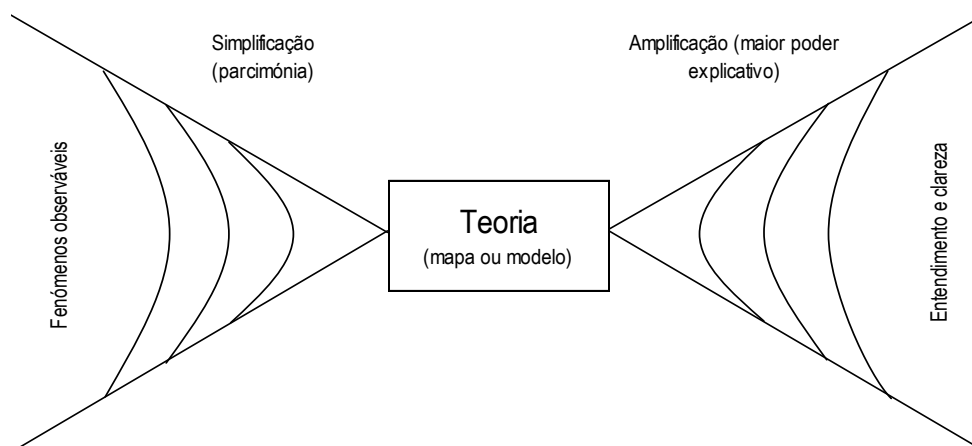
O método constitui um dos elementos centrais do conhecimento científico. Em última análise, a ciência representa um “(...) conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados (...)” acerca da realidade, efectuados no âmbito de um determinado domínio do saber (Barañano, 2004, p. 20). O método será também um trilho a partir do qual os conceitos são estruturados e as teorias avaliadas.

A ciência não pode ser dissociada de conceitos que mais não são que representações das características entendidas determinantes num dado objecto, ou realidade. Esse conjunto de conceitos concretizará conhecimento ao formatar o pensamento humano, consubstanciando a génese das teorias.

A qualidade de uma teoria resulta do seu poder explicativo. Uma teoria implica uma ferramenta conceptual adequada à descrição de um fenómeno observável, em que a sua utilidade será tanto maior quanto maior for a sua aptidão para permitir estabelecer leis causais e/ou para identificar variáveis relevantes, bem como as relações que se estabelecem entre elas (Fortin e Côté, 1999; Key, 1999).

Para Fortin e Côté (1999) um conceito é uma abstracção que possui uma determinada significação, um componente de uma teoria.

Figura 40 – O papel da teoria



Fonte: Key (1999).

Gingras (2003, p. 120) define uma teoria como um “(...) conjunto de proposições logicamente ligadas, enquadradas num maior ou menor número de factos observados e formando uma rede de generalizações, das quais podemos derivar explicações para um certo número de fenómenos sociais (...)”. O autor reforça ainda o facto de que uma teoria não deve ser confundida com especulação, na medida em que jamais poderá traduzir uma “(...) intuição desligada da realidade (...)”, não deve ser confundida com filosofia, dado o dever de não distinguir juízos e comportamentos humanos, rotulando-os de bons ou maus e não está centrada na origem, natureza, “(...) razão e sentido da vida humana (...)”, não traduz uma ideologia, na medida em que não necessita representar um “(...) modelo de acção dominante (...)”, não representa uma construção esotérica, dado não requerer um “(...) vocabulário hermético (...)”, não é sinónimo de acumulação, pois, se assim fosse, um repositório monumental de “(...) descrições e de dados, dos quais se pode fazer sobressair constantes, tendências e correlações, mas não explicações (...)”, transformaria uma enorme recolha estatística numa teoria e, finalmente, uma teoria não representa conhecimento universal, capaz de resumir “(...) todos os saberes das ciências sociais, que pretende tudo explicar e não deixar nada de fora (...)”, consubstanciando uma enciclopédia de “(...) toda a complexidade da vida em sociedade (...)”.

Tradicionalmente, uma teoria fornece uma configuração para ordenar a realidade observável e potencia o desenvolvimento de modelos explicativos dessa mesma realidade. Tal não significa que a tentativa de projectar a realidade não seja dificultada pela complexidade, situação que obriga à simplificação dos modelos, de forma a incutir-lhes clareza, a torná-los mais perceptíveis. Por outro lado, esta situação também não significa que a parcimónia seja um requisito nuclear de uma teoria (Key, 1999). A parcimónia é colocada em segundo plano sempre que o poder explicativo de um dado arquétipo aumente.

Qualquer conceito científico é, em primeiro lugar, um utensílio intelectual que estabelece uma relação geral e coerente entre fenómenos, capaz de se constituir enquanto elemento de um modelo idóneo para permitir perceber resultados e efeitos (Astolfi, Darot, Ginsburguer-Vogel e Toussaint, 2002). Também não significa que um conceito científico seja uma construção acabada, pelo contrário. Como refere Astolfi et al. (2002) as rupturas, os ajustamentos e rectificações de ideias, fazem com que o conceito científico esteja em permanente desenvolvimento e seja sempre incompleto.

Além disso, o conhecimento científico não é autónomo da comunicação. O processo de comunicação consubstancia a transmissão de uma significação ao nível das representações, situação que será sempre reflectida num relatório de investigação, independentemente do maior ou menor nível de participação do investigador (Mellos, 2003).

## 5.1 Paradigma de investigação

A comunicação de uma significação é também resultado do paradigma de investigação que a suporta. Como refere Gingras (2003) cada investigação resulta sempre de um conjunto de escolhas de entre um conjunto de quadros de referência para análise dos fenómenos sociais. Em última análise “(...) *é impossível fundar e terminar não só o conhecimento mas também o conhecimento do conhecimento* (...)” (Morin, 1996, p. 27).

Assim, um paradigma de investigação será sempre o resultado de um conjunto de escolhas prévias, de um posicionamento ontológico, epistemológico e metodológico. É esse posicionamento que permite a sistematização de enunciados e a sua articulação numa determinada área do conhecimento, traduzindo um dos pilares da ciência (Cervo e Bervian, 1983; Khazanchi e Munkvold, 2002; Astolfi et al. 2002).

Como referem Fortin e Côté (1999) qualquer investigação segue um modelo conceptual, comparável às teorias mas mais abstracto, capaz de fornecer uma perspectiva geral dos fenómenos que procura explicar, reflexo de uma escolha, de uma posição filosófica, composto por axiomas entendidos desnecessariamente verificáveis pela investigação.

A ciência e o método que a gera é sempre o resultado de uma época, são um legado às gerações vindouras, legado esse que se pretende permanentemente questionado, testado e progredido (Cervo e Bervian, 1983).

O facto da ciência progredir como resultado do seu questionamento sistemático, permanente, não significa que o processo de problematização e conceptualização não recorra a axiomas (Gingras, 2003). Tais axiomas consubstanciam instrumentos de delimitação, tentativas de combater a complexidade, baseados em proposições entendidas como evidentes e, dessa forma, apresentadas como possuidoras de alcance universal, logo capazes de permitir a renúncia à demonstração.

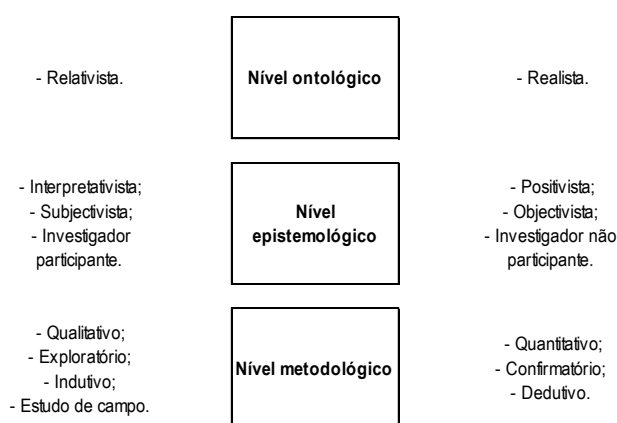
A partir do enunciado no parágrafo precedente e atendendo ao facto que o posicionamento epistemológico adoptado contribui sempre, de forma activa, para a obtenção de todos os resultados de uma investigação, avocam-se três elementos essenciais do método científico (Astolfi et al., 2002, p. 92):

- A ciência é uma construção e não uma simples observação do real, mesmo instrumentada;
- Na troca entre a teoria e a experiência, o diálogo inicia-se sempre na primeira, na medida em que é a primeira que determina a forma da questão, condicionando assim os limites da resposta;
- Numa dimensão epistemológica não existe um único método geral que permita a descoberta, existe uma transferência de métodos para perspectivar diferentes realidades que, com muita facilidade, se transformam em ideologias.

Qualquer investigação é guiada por um conjunto de paradigmas que, em última análise, condicionam a abordagem seguida e as conclusões obtidas. Então, em absoluto, fará pouco sentido afirmar que existem bons ou maus paradigmas. Quando muito, num dado contexto, existirão paradigmas adequados ou não adequados. No domínio dos SI, Khazanchi e Munkvold (2002) enumeram a relevância de alguns desses paradigmas, reforçando o facto da investigação neste domínio do saber ser ampla e concentrar particular atenção na dicotomia usualmente verificada ao nível metodológico, concretamente a que resulta da confrontação entre o nível quantitativo e o nível qualitativo.

A figura seguinte ostenta essa dicotomia e enuncia a sua hierarquia dimensional.

*Figura 41 – Hierarquia dimensional e grandes dicotomias na investigação em SI*



Fonte: Khazanchi e Munkvold (2002).

A figura anterior começa por expor a ontologia num primeiro nível. A ontologia consubstancia o nível mais abrangente para efectuar o enquadramento de uma investigação e refere-se ao conhecimento do ser, à sua natureza, ao entendimento da realidade. A presente

investigação segue um postulado relativista, parte do axioma que a sociedade é uma construção humana, resultado da acção e interacção entre pessoas (Khazanchi e Munkvold, 2002).

A ontologia é acima de tudo a “(...) *forma como encaramos a realidade e o que consideramos possível saber sobre essa mesma realidade (...)*”, entendendo-se, para efeitos desta investigação, que a complexidade só permite um conhecimento parcial, resultante da existência de múltiplas realidades (Leonor Santos, 2002, p. 2).

A epistemologia, enquanto doutrina dos fundamentos e métodos do conhecimento científico, provê um jogo de critérios para avaliar reivindicações de conhecimento e estabelecer se tais reivindicações estão garantidas (Khazanchi e Munkvold, 2002).

A este nível esta investigação assume uma natureza interpretativista, na medida em que considera que a sociedade e as organizações humanas são o resultado da participação de pessoas, logo o seu comportamento determinará a evolução dessas organizações. A cultura, as crenças e os valores estão sempre reflectidos em qualquer actividade humana, num maior ou menor grau (Klein e Myers, 1999; Myers, 2007; Myers e Newman, 2007).

O paradigma interpretativo formula o objecto de análise em termos de acção, situação que abrange os comportamentos e os significados atribuídos pelos diferentes actores (Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin, 1990).

A epistemologia está ancorada à relação “(...) *objectividade versus subjectividade (...)*” (Leonor Santos, 2002, p. 3). O facto de qualquer organização ser uma construção humana, leva a que a presente investigação assuma que a dualidade objectividade versus subjectividade, em última análise, é estéril. Assume que a interpretação não é dissociável da investigação.

Quanto ao nível metodológico, à sequência e ordenação de procedimentos conducentes à aplicação de técnicas e geração de conhecimento, a presente investigação assume um postulado qualitativo (Cervo e Bervian, 1983; Khazanchi e Munkvold, 2002; Astolfi et al., 2002; Kawalek e Jayaratna, 2003).

A ordem pela qual se desenvolvem os procedimentos e que, em última análise, formatam o método, centrar-se-á nas questões de conteúdo, assumindo-se aqui um enfoque relativista, face à necessidade de compreensão e explicação de um fenómeno complexo (Leonor Santos, 2002).

O domínio dos SI, Khazanchi e Munkvold (2002) enunciam ainda as seguintes características da investigação, nomeadamente:

- A investigação em SI é motivada, essencialmente, pela necessidade de gerar conhecimento aplicado;
- Nenhum paradigma de investigação pode ser assumido, em absoluto, como o melhor, para permitir a aplicação prática dos conhecimentos gerados;



- Nenhum paradigma de investigação pode ser assumido, em absoluto, como o melhor, para permitir um maior impacto de longo prazo na prática associada aos SI ou à gestão.

Apresentado, e assumido integralmente, um posicionamento epistemológico interpretativista, importa agora proceder ao enquadramento do método.

Os métodos qualitativos foram desenvolvidos no domínio das ciências sociais, particularmente como resultado da constatação de que o entendimento de um fenómeno social não se pode dissociar do ponto de vista dos participantes e dos seus interesses, sendo muitos destes elementos ignorados quando se desenvolve apenas investigação baseada em métodos quantitativos (Myers, 2007).

Fielden (2003) bem como Kawalek e Jayaratna (2003) centram-se na investigação desenvolvida no domínio dos SI e referem que a investigação qualitativa desenvolvida nesta área do saber apresenta a generalidade dos constrangimentos associados às ciências sociais, desde logo os que resultam da participação do investigador.

Contudo Fielden (2003) reforça o facto de ser esse constrangimento, resultante da participação do investigador, que a enriquece e lhe permite abordar situações complexas, com problemas de delicada resolução. Em última análise, qualquer método tem sempre limitações e axiomas que, indubitavelmente, lhe conferem vantagens e desvantagens.

A terminologia investigação qualitativa *versus* investigação quantitativa já corre o risco de encerrar em si mesma o perigo de ambiguidade, na medida em que pode levar à concepção que a dicotomia se centra exclusivamente na forma como os dados são tratados, renegando para segundo plano questões como axiomas e opções de investigação (Leonor Santos, 2002). Independentemente do ponto pelo qual se inicia uma abordagem ao método, essa abordagem será incompleta se não considerar as suas múltiplas dimensões.

Face ao exposto, e em qualquer caso, o método científico não dispensa um enquadramento ontológico e epistemológico, na medida em que traduz uma orientação relativa à condução da investigação, análise da realidade e obtenção de resultados (Cervo e Bervian, 1983; Barañano, 2004). O método é suportado num conjunto de técnicas que lhe conferem uma dimensão operacional.

A tabela seguinte diferencia o método da técnica.

*Tabela 9 – Dicotomia método/técnica*

Método	Técnica
Ordenação de acções	Instrumentação específica no âmbito de uma dada etapa definida pelo método
Estratégia	Táctica
Indica o que fazer, onde actuar	Indica como actuar

Fonte: Barañano (2004).

O método tem um desígnio instrumental na sedimentação do trinómio que aperreia os problemas do conhecimento e aos quais a ciência não está alheia. Esse trinómio traduz a relação entre verdade, evidência e certeza (Cervo e Bervian, 1983).

A verdade é sempre limitada pelo facto da realidade, na sua totalidade, jamais poder ser captada por um investigador humano. Aquilo que pode ser captado é o resultado de manifestações pontuais da realidade. Na ciência, a verdade será alcançada sempre que exista relativa conformidade entre aquilo que um dado investigador apreende e comunica, e aquilo que do objecto se manifesta.

Conforme Cervo e Bervian (1983, p. 14) referem, “(...) *o ser das coisas e objectos que o homem pretende conhecer oculta-se e manifesta-se sob múltiplas formas (...)*”. A existência de verdade não permite dissociar a evidência, esta última entendida enquanto revelação clara, transparente da manifestação do ser. A evidência suporta a verdade da manifestação do ser, deixando sem resposta as ausências de manifestação. Finalmente, a certeza representa a assumpção de dada evidência enquanto verdade, traduzirá aceitação de que, até um dado momento não se conseguiu demonstrar a existência de evidências, de manifestações da realidade, capazes de refutar manifestações anteriores.

O método científico procura demonstrar a verdade relativa acerca de manifestações da realidade, tendo sempre presente que “(...) *não se pode jamais demonstrar a verdade absoluta de um resultado (...)*” (Mellos, 2003, p. 517). Se assim não fosse a ciência teria uma dimensão dogmática.

Por outro lado, qualquer teoria é gerada dentro de um determinado método científico. Em última análise, nas palavras de Mellos (2003) toda a estrutura do método e das regras do discurso científico é tingida pelo axioma da dicotomia factos/valores. Tal situação tem elevado impacto no axioma da neutralidade da ciência, ou seja, na assunção de que uma mesma lógica e as mesmas regras de sintaxe científica deverão ser aplicáveis em qualquer domínio do saber.

A premissa da neutralidade da ciência avoca a si três características do conhecimento científico, nomeadamente (Mellos, 2003):

- Ser observável – tal situação impõe a possibilidade de sujeição a verificação empírica, ainda que essa sujeição decorra de observação indirecta, não sensorial, baseada na inferência. Tal nunca dispensa a existência de uma estrutura de prova. Essa estrutura de prova, enquanto instrumento de validade, pode englobar qualquer técnica que possibilite medir as características do objecto de análise, pode ser relativamente ampla. Esta característica dá uma dimensão pública ao conhecimento científico, impossibilitando que esse conhecimento seja atributo de um investigador isolado;

- Permitir a reprodutibilidade – significa que deve ser suportado no método, condição para permitir que outro investigador possa repetir o percurso percorrido e aferir a conformidade, ou não conformidade, dos resultados;
- Existência de intersubjectividade – resulta da ciência ser já o resultado de uma convenção, impõe a definição de opções prévias em que a estrutura e sintaxe do método, deve ser comunicada, sendo objecto de consenso, ainda que o possa ser de forma incompleta e limitada no tempo, sob pena de acarretar verdades absolutas. Por outro lado a intersubjectividade não pode ser dissociada da reprodutibilidade, da possibilidade de reprodução do caminho percorrido.

Mellos (2003) refuta o axioma da unidade do método, na medida em que o seguimento de uma mesma lógica no método e no discurso, quer nas ciências naturais, quer nas ciências sociais, pode limitar a captação de evidências.

Os comportamentos sociais são moldados, atendendo aos valores e aos interesses em competição. A inexistência de unidade do método impede também a consideração do axioma da neutralidade da ciência, onde, independentemente do transtorno que tal possa causar, e conforme é frisado por Mellos (2003, p. 527) “(...) *factos e valores formam uma mesma entidade* (...)”.

Ao ser adoptado o paradigma interpretativo “(...) *o objecto de análise é formulado em termos de acção, acção essa que abrange o comportamento físico e os significados que lhe são atribuídos pelo actor e por aqueles com quem interage* (...)”, consistindo o significado dessa acção o objecto de investigação (Guerra, 2006, p. 17).

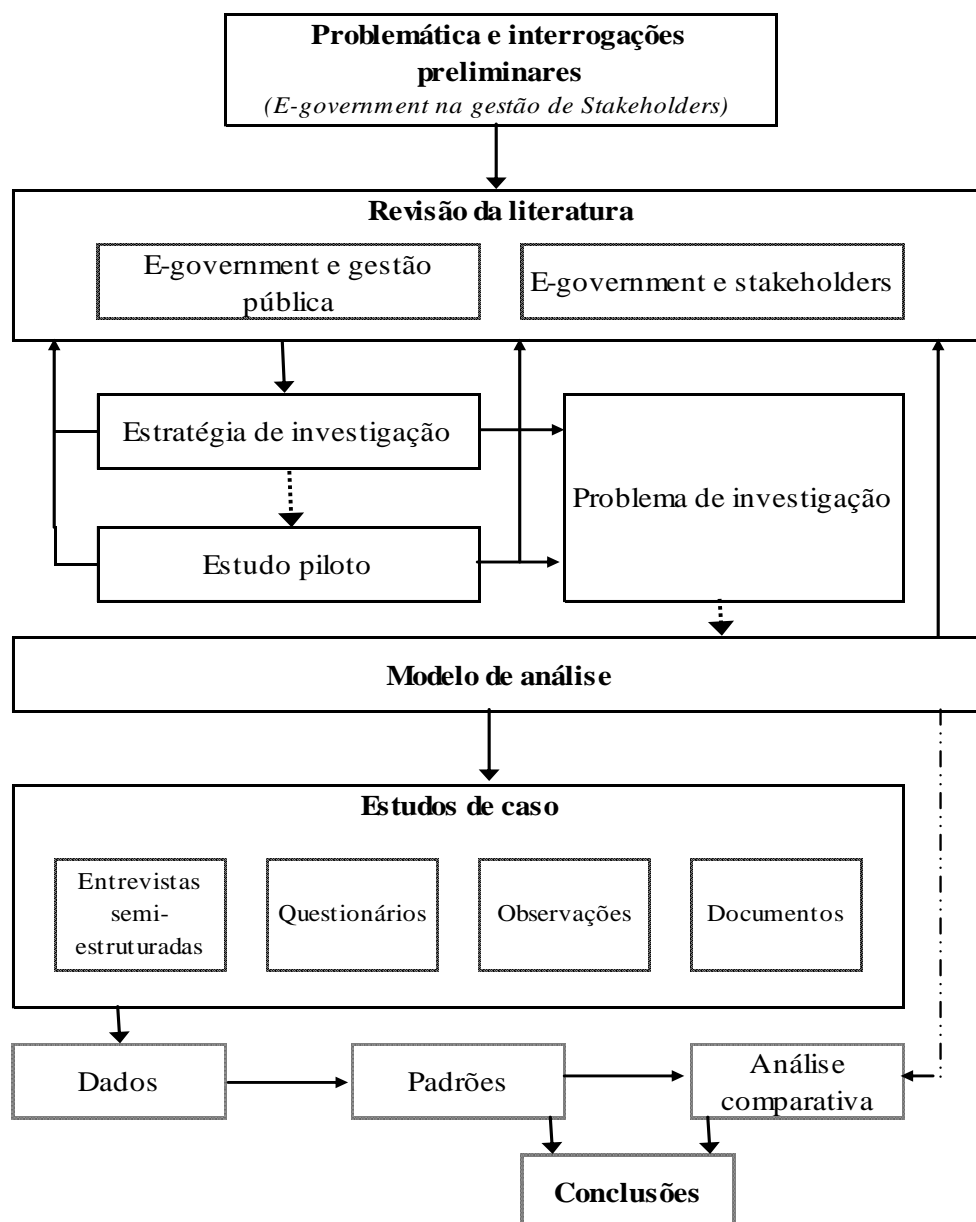
Conciliar estruturas, práticas e representações obriga a considerar que “(...) *a realidade não pode ser determinada de forma linear e determinística* (...)”. Requer a consideração que qualquer estrutura traduz um artefacto humano que não é um organismo natural (Guerra, 2006, p. 14).

Após ter sido apresentado o posicionamento assumido por esta investigação é possível elaborar um desenho de investigação, suportado em estudos de caso múltiplos, conforme seguidamente se enuncia.

## 5.2 Desenho de investigação

A presente investigação suporta-se no delineamento seguidamente evidenciado.

Figura 42 – Desenho da investigação



Em conformidade com as etapas apresentadas, o recurso a estudos de caso constituiu o suporte empírico da investigação.

Segundo Barañano (2004) os estudos de caso são especialmente adequados quando se verificarem as seguintes condições:

- Sempre que se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, cujos limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes;
- Sempre que possa existir um número significativo de variáveis de interesse;
- Sempre que existe um elevado número de fontes de evidência.

Face ao exposto, os estudos de caso requerem o desenvolvimento prévio de proposições teóricas, fundamentais para orientar o desenvolvimento da investigação e a análise de dados. Essas proposições assumem muitas vezes o formato de hipótese, consubstanciando a reflexão de questões teóricas e, por essa via, procuram encaminhar a atenção para as evidências (Barañano, 2004).

No entanto, como Barañano (2004) refere, um estudo de caso pode não ter hipóteses, principalmente se apresentar uma dimensão estritamente exploratória. Mesmo assim, a investigadora reforça o facto de, independentemente do estudo de caso ter uma dimensão exploratória, ele não dispensa proposições, cujo papel consiste em determinar um fio condutor de raciocínio. Essas proposições foram enunciadas no capítulo intitulado Quadro Conceptual e ajustadas em função do desenvolvimento do Estudo Piloto.

A verificação de hipóteses já impõe a aceitação de um axioma que mais não é que o valor da eficácia da previsão. A base de validação, ou não, de uma hipótese, resulta da correspondência, ou não, entre dados previstos (hipotéticos) e dados observados (evidências), ou seja, a incapacidade de demonstrar a falsidade de uma hipótese condiciona a sua aptidão para prever resultados dado que a eficácia dos testes de uma hipótese “(...) *é uma medida da sua validade e constitui a base sobre a qual a comunidade científica lhe reconhece, ou não, valor* (...)” (Mellos, 2003, p. 521). Verifica-se assim que, quando muito, a utilização de hipóteses e o valor da eficácia da previsão traduzirá um índice de veracidade, sem nunca se poder considerar que a lógica da prova pode ser sinónimo de verdade (Mellos, 2003).

O estudo de caso centra-se essencialmente na interacção entre factores e acontecimentos (Bell, 1997). É particularmente adequado para investigadores isolados, focaliza-se nos múltiplos processos interactivos em curso e é ainda caracterizado pela profundidade de análise das situações (Yin, 1994; Gauthier, 2003).

Os estudos de caso assumem particular relevo no desenvolvimento de uma abordagem de investigação indutiva, não invalidando a possibilidade de poderem apresentar uma perspectiva dedutiva e confirmatória (Gauthier, 2003).

A abordagem baseada no estudo de casos, na qual a presente investigação é centrada, suporta-se num posicionamento interpretativista, pela natureza das questões de investigação mas, nas palavras de Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (1990, p. 31) “(...) *opta pela tese de um continuum entre qualitativo e quantitativo* (...)”.

Também a estratégia de investigação baseada em estudos de caso pode apresentar, essencialmente, uma a três dimensões, nomeadamente (Gauthier, 2003; Barañano, 2004):

- Exploratória – esta dimensão assume peculiar interesse na resposta às questões iniciadas com a palavra qual. Os estudos de caso, pela sua profundidade e exaustão são bastante completos para responder à necessidade de listar factores;

- Descritiva – esta dimensão, particularmente importante na resposta a questões iniciadas com a palavra como, nomeadamente nas situações em que se recorre a múltiplos casos, permite documentar uma situação de forma fiável. Apresenta como uma das principais limitações as dificuldades para inferir uma relação de causa-efeito. Estas dificuldades são depreciadas como resultado de ser assumida uma perspectiva relativista em detrimento da realista. Esta dimensão apresenta ainda dois axiomas para ser considerada científica. O primeiro resulta da obrigatoriedade da descrição ser sistemática, exaustiva e o segundo resulta da obrigatoriedade da descrição ser baseada numa teoria, sendo, na presente investigação, utilizada a teoria dos *stakeholders*.
- Explicativa – esta dimensão assume peculiar interesse na resposta às questões iniciadas com a palavra porquê, principalmente como consequência do enfoque analítico dos estudos de caso.

A estratégia de investigação baseada em estudos de caso não permanece ausente da problemática associada ao trinómio verdade, evidência e certeza, impondo validade, enquanto condição para aceitação de uma evidência (Gauthier, 2003).

A avaliação de prova de um estudo de caso está particularmente dependente das seguintes condições (Yin, 1994):

- Validade do constructo, resultante da solidez da fundamentação e da utilização de medidas para os conceitos;
- Validade interna, consequente da identificação das relações entre os padrões;
- Validade externa, consentânea com a possibilidade de replicar e generalizar conclusões, situação que só se coloca em investigações causais e não nas descritivas ou exploratórias;
- Fiabilidade, resultado do nível de possibilidade de mais que um investigador conseguir percorrer o mesmo caminho de investigação.

A validade interna está centrada na demonstração da ligação, impondo a existência de uma estrutura de prova capaz de garantir solidez nas conclusões de uma relação causa-efeito ou relação entre padrões e a validade externa impõe a existência de uma estrutura de prova capaz de permitir projectar os resultados para além dos observados no estudo (Gauthier, 2003).

Segundo Carmo e Ferreira (1998, p. 218) existem diversas formas de assegurar a validade interna, nomeadamente através da triangulação, recorrendo a “(...) *várias fontes de dados* (...)”, elemento que aqui se assume como fundamental e que suporta a utilização de entrevistas e questionários, além de documentos.

Qualquer investigador tem como foco de preocupação aumentar, quer a validade interna, quer a validade externa do seu trabalho. Contudo, o aumento de uma provoca, frequentemente, a diminuição da outra, pelo que não é possível entender ser “(...) *mais importante fazer uma boa medida do que compreender o que se mede* (...)”, dado que a explicação não poderá apresentar menor importância que a observação (Gauthier, 2003, p. 172).

Por outro lado, conforme refere Carmo e Ferreira (1998, p. 218) “(...) *uma descrição pormenorizada e rigorosa da forma como o estudo foi realizado, a qual implica, não só uma explicitação dos pressupostos da teoria subjacentes ao próprio estudo, mas também uma descrição do processo de recolha de dados e da forma como se obtiveram os resultados* (...)” é um elemento fundamental para garantir a fiabilidade e que aqui foi considerado.

O facto da estratégia de utilização de estudos de caso ser essencialmente enquadrada na investigação qualitativa, orientada para a análise em profundidade, não significa que não possam ser efectuadas generalizações, particularmente as resultantes de uma natureza analítica, nomeadamente as que decorrem do processo de comparação dos resultados empíricos obtidos com uma teoria previamente desenvolvida, perspectivada enquanto padrão (Yin, 1994).

Além disso, a adopção de uma estratégia de investigação baseada em estudos de caso, sendo essencialmente qualitativa, não bloqueia a possibilidade de utilização de técnicas de natureza quantitativa, situação concretizada nesta investigação.

De referir ainda que a estratégia de recurso a estudos de caso é comum a múltiplos trabalhos de investigação nos domínios da gestão e dos SI, por exemplo, Serrano (1997), Roberto (2006), Aaltonen et al. (2008), Luk (2009), Wilson, Bunn e Savage (2010), entre muitos outros.

### 5.3 Técnicas e instrumentos de investigação

Qualquer investigação empírica centra-se em observações na tentativa de compreender um determinado objecto de estudo. É ancorada num método e suportada em técnicas (Hill e Hill, 2002). Logo, esta investigação recorre à utilização da estratégia de estudos de caso, com utilização das técnicas de entrevista e questionário para recolha de dados, bem como a análise de conteúdo para interpretação de resultados. Recorre-se ainda a alguns instrumentos de natureza estatística.

Esta investigação avoca uma abordagem multifacetada e relacional sobre o objecto em estudo. Considera que a complexidade é multidimensional e por isso a interdependência de factores considerados pertinentes para obter a explicação de fenómenos assume uma análise relacional (Carvalho, 2008). O objecto de estudo encontra-se no espaço social, em que cada posição é suportada em propriedades analiticamente irreduzíveis e cuja importância resulta das relações que se estabelecem entre todas.

Nesse espaço social a existência de conflitos entre sentimentos, crenças, comportamentos e acções, podem ser indutores do erro, particularmente no caso de um estudo se centrar numa única atitude, resultado do seu carácter potencialmente volátil. Este elemento levou a que os dados tenham sido recolhidos mais que uma vez, sob aspectos diferentes e partindo de distintos instrumentos, com o propósito de atenuar os efeitos da personalidade do respondente e do seu estado emocional momentâneo (Mucchielli, 1979; Gil, 1989; Myers e Newman, 2007).

Independentemente disso, Carmo e Ferreira (1998, p. 129) ao afirmarem que “(...) *é fundamental ter-se consciência que ao ser seleccionada uma qualquer fonte de informação estão a rejeitar-se outras que podem ser igualmente importantes (...)*” reforçam o facto das conclusões de qualquer processo de investigação ser sempre o resultado de um conjunto de opções previamente assumidas. Tal situação reforça o facto do alinhamento entre método, técnicas e dados ser imprescindível mas, simultaneamente, limitador, situação à qual esta investigação, como qualquer outra, não escapa.

### 5.3.1 Entrevistas semi-estruturadas

As entrevistas são uma das técnicas de recolha de dados com maior poder analítico potencial, são baseadas em suporte oral e constituem-se enquanto uma das técnicas mais adequadas na obtenção de dados em profundidade, no âmbito do comportamento humano. Quando comparadas com os questionários são mais flexíveis ao perfil dos entrevistados. No caso das entrevistas semi-estruturadas apresentam ainda a vantagem de combinar a flexibilidade nas respostas com uma estrutura de questões coerente (Gil, 1989; Moreira, 1994; Albarello et al. 1997; Fortin, 1999; Savoie-Zajc, 2003; Barañano, 2004).

A utilização de entrevistas potencia o cumprimento de uma função exploratória, face aos ajustamentos efectuados ao guião e ao aumento do detalhe dos elementos centrais, bem como uma função analítica, procurando estabelecer uma teoria interpretativa geral. Têm ainda uma função expressiva, face à comunicação do material recolhido (Guerra, 2006).

As entrevistas exigem ao questionado “(...) *um processo de totalização através do qual procurará dar consistência a racionalidades dispersas, a estratégias flutuantes e temporais (...)*”, processo que pode permitir “(...) *a generalização para o contexto social..., garantindo a diversidade dos perfis a entrevistar e a saturação do material recolhido (...)*” (Guerra, 2006, p. 19).

Nos instrumentos entrevista e questionário a motivação dos respondentes foi efectuada a partir do apelo à necessidade de prestígio e da pressão social de conformidade (Mucchielli, 1979). Em ambos os instrumentos foi evitado o recurso a siglas e adoptou-se uma linguagem simples, com o propósito de acautelar eventuais insuficiências vocabulares por parte dos respondentes. Também a não sugestão de respostas e o permanente estímulo à existência de um posicionamento, sem pressionar directamente o entrevistado, foram elementos perfilhados pela



presente investigação (Gil, 1989). Aqui a intervenção do entrevistador foi reduzida ao máximo (Guerra, 2006). As palavras “*como*” e “*porquê*” foram usadas de forma recorrente, face aos objectivos da investigação.

No que respeita à complexidade das questões da entrevista importa referir que foi seguida uma ordenação crescente (Savoie-Zajc, 2003). Procurou-se, dessa forma, estimular um comportamento empático com os entrevistados.

Nesta investigação efectou-se o recurso a entrevistas dirigidas e não a entrevistas em profundidade. Tal situação resultou do foco do trabalho ter sido centrado na temática do *e-government* e não directamente sobre o perfil psicológico dos entrevistado ou das suas histórias de vida.

Como consequência do enquadramento anterior, o recurso a entrevistas, enquanto suporte a uma análise compreensiva, obrigou a que a escolha dos entrevistados tivesse sido efectuada não com base em critérios de representatividade estatística mas sim com base em critérios de representatividade social, em que a diversidade das culturas e das expectativas foram considerados. Doutra forma seria difícil assegurar a saturação (Guerra, 2006). Este facto explica ainda a opção assumida, no sentido de entrevistar trabalhadores oriundos de categorias profissionais heterogéneas.

A função analítica das entrevistas impôs a existência de diversidade interna e externa. A obtenção da diversidade interna foi centrada na heterogeneidade dos sujeitos de um grupo, reforçando o seu contraste e minimizando as possibilidades de saturação (Guerra, 2006). Já no que respeita à diversidade externa tal elemento foi assegurado com recurso ao estudo de casos múltiplos, cujas áreas de actividade e estrutura organizativa são completamente díspares.

A saturação foi, no contexto de utilização de entrevistas e numa perspectiva de indução analítica, um critério de avaliação metodológico que, além da função de potenciar a generalização dos resultados, permitiu indicar ao investigador o momento em que a recolha de dados era suficiente. Conforme refere Guerra (2006), sempre que de uma nova recolha não emergir uma nova propriedade, sempre que os dados recolhidos não trouxerem mais informações diferentes daquelas que já foram recolhidas, então a saturação foi alcançada.

Face ao referido, a determinação do número de entrevistados resultou do tipo de amostra, não no sentido estatístico do termo, mas da sua representatividade social (Guerra, 2006). Dessa forma a amostra teve em conta a repartição dos entrevistados por áreas funcionais e por idade, mas estando também limitada pela disponibilidade dos potenciais participantes.

Foi criada uma tabela com o propósito de atribuir um código a cada entrevistado. A atribuição desse código foi feita de forma aleatória, com o propósito permitir localizar qualquer entrevista de forma rápida, mas sem deixar de considerar a necessidade de salvaguardar o anonimato dos respondentes, particularmente, tendo em conta o teor das transcrições.

As entrevistas foram gravadas, obtido o consentimento dos entrevistados, posteriormente transcritas e sujeitas a análise categorial de conteúdo. Os entrevistados foram identificados a partir de um número e foi utilizada a letra “E” como prefixo. Por exemplo, E28.

A opção por codificação aleatória dos entrevistados teve em consideração a necessidade de minimizar as possibilidades de relacionamento entre respondentes e conteúdos de resposta, mas sem colocar qualquer restrição na facilidade de acesso aos meios de prova.

A transcrição das entrevistas foi efectuada em três fases.

Na primeira fase procedeu-se à transcrição da gravação para texto, “(...) *sem qualquer cuidado com a atribuição de pontuação (...)*”, supressão de elementos inúteis ou ilegibilidade desse texto (Guerra, 2006, p. 69).

A transcrição das entrevistas foi efectuada pelo investigador, sem recurso a terceiros. As sinopses criadas resultaram de transcrição literal, palavra a palavra, das respostas dadas pelos entrevistados. Foram considerados os temas presentes nas diferentes dimensões do modelo MEGOV e expressos nas entrevistas.

Numa segunda fase foi atribuída pontuação ao texto e efectuada a supressão de elementos que restringiam a inteligibilidade desse texto. Por exemplo, sempre que foi referida a palavra “NET” procedeu-se à sua substituição pela palavra “Internet”, ao ser mencionada a palavra “mail” efectuou-se a sua substituição pela palavra “e-mail”, ao ser proferida a palavra “tamos”, procedeu-se à sua substituição pela palavra “estamos”, entre outros elementos.

Finalmente, numa terceira fase, procedeu-se à codificação do conteúdo das entrevistas. Essa codificação implicou, recorte, agregação e enumeração de conteúdo (Bardin, 1977). Quanto ao recorte, foi efectuado a partir de unidades de registo e de unidades de contexto.

O guião de entrevista consta em apêndice à presente dissertação.

### 5.3.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo agrega “(...) *um conjunto de técnicas de análise das comunicações (...)*” (Bardin, 1977, p. 31), tem como característica nuclear a sua adaptabilidade a um amplo campo de aplicação, particularmente como resultado do leque de apetrechos a que pode recorrer.

Nesta investigação o recurso à análise de conteúdo utiliza a análise categorial. Aliás, face ao enorme conjunto de técnicas de análise de conteúdo actualmente disponíveis, a “(...) *análise por categorias é de citar em primeiro lugar: cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada (...)*” e além disso é “(...) *eficaz na condição de se aplicar a discursos directos (...)*”, significações manifestas (Bardin, 1977, p. 153).

A análise de conteúdo representa uma técnica de análise de dados que possibilita a realização de inferências válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto (Vala, 1999;

Landry, 2003). Aqui aplicada aos dados obtidos através de entrevistas, bem como aos dados obtidos a partir das respostas às questões abertas enunciadas em questionário, a análise de conteúdo parte da frequência e atributos do discurso, bem como da possíveis relações entre os objectos do discurso, com o propósito de proceder à sua categorização e eventual quantificação. Dessa forma podem ser definidas três unidades de análise: unidade de contexto, unidade de registo e unidade de enumeração.

Tal como refere Bardin, (1977, p. 104) uma unidade de registo é a “(...) *unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base (...)*”. Representa um elemento nuclear no processo de categorização.

No que respeita à unidade de contexto, neste trabalho, é efectuada categorização temática do conteúdo das respostas.

Finalmente a unidade de enumeração, centra-se na frequência de cada categoria e assume uma natureza aritmética (Vala, 1999; Landry, 2003).

As grelhas de análise categorial de conteúdo de entrevistas, anexas à presente dissertação, não têm uma coluna específica para apresentar a unidade de enumeração, dado que o propósito do trabalho passou por procurar responder, de forma o mais diversificada possível, a questões iniciadas pelas expressões como e porquê, secundarizando as frequências das respostas.

Ainda a propósito da unidade de contexto deve referir-se que “(...) *serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registo (...)*” e pode ser “(...) *a palavra e o parágrafo para o tema (...)*” (Bardin, 1977, p. 107).

A análise de conteúdo teve por base as proposições enunciadas no modelo MEGOV. Essas proposições constituem, simultaneamente, as categorias, dado que são efectivamente as rubricas significativas para classificação do conteúdo, emergentes da revisão da literatura. Designam o corpus da análise categorial de conteúdo que foi realizada. Possuem a propriedade de exaustividade, por se aplicarem à totalidade das entrevistas e à totalidade de questões abertas do questionário. Apresentam também a propriedade representatividade, ao serem suportadas na saturação dos perfis dos entrevistados. São ainda sustentadas em fontes homogêneas, ou seja, não estão suportadas em possíveis documentos de comparabilidade limitada e, finalmente, gozam ainda da pertinência face às questões e objectivos da investigação (Carmo e Ferreira, 1998). Ao recorrer-se a categorização aberta um conteúdo pode ser relacionado com mais que uma categoria.

Independentemente do que se referiu, mais que quantificar, o recurso a entrevistas procura qualificar. Nesse sentido Guerra (2006, p. 10) refere que a análise de conteúdo apresenta um enfoque compreensivo dos fenómenos sociais, considera os diferentes actores enquanto elementos fulcrais para o entendimento desses fenómenos e configura-se enquanto “(...) *instrumento privilegiado de análise das experiências e do sentido da acção (...)*”.

A análise de conteúdo pode apresentar uma perspectiva dedutiva ou indutiva, conforme se parta de uma teoria para verificação empírica ou se parta de verificação empírica para criar teoria (Guerra, 2006).

### 5.3.3 Questionários semi-estruturados

Os questionários são uma técnica de recolha de dados baseada em suporte escrito. A opção por questionários semi-estruturados resultou da necessidade de permitir alguma flexibilidade nas respostas e, simultaneamente, salvaguardar a coerência do instrumento. A disponibilização do questionário acautelou o anonimato dos respondentes (Gil, 1989; Ferreira, 1999).

A disponibilização do questionário a partir de página de Internet permitiu eliminar algumas das principais desvantagens normalmente associadas ao instrumento, nomeadamente a devolução de questionários incompletos, bem como o tempo e o custo elevados (Cervo e Bervian, 1983; Gil, 1989; Ferreira, 1999). Existiu ainda o cuidado de não apresentar um instrumento fatigante.

O questionário foi inicialmente estruturado em seis secções. A secção I continha 7 variáveis, das quais 3 eram suportadas em escala de intervalo e 4 em escala nominal, variáveis centradas na contextualização do respondente. A secção II apresentava uma escala cumulativa de Guttman, com recurso a 6 variáveis dicotómicas, centradas no conceito de maturidade. A secção III apresentava 28 variáveis ordinais e focava-se em elementos centrais do *e-government*. A secção IV continha 7 variáveis ordinais no âmbito dos impactos nos atributos e acções de *stakeholders*. A secção V apresentava duas variáveis ordinais no âmbito do desempenho e, finalmente, a secção VI orientava-se para o estímulo a respostas a questões abertas. O que se descreveu constituiu a base para aplicação da primeira ronda do questionário.

As secções I a V foram sujeitas a tratamento de dados com recurso ao SPSS, versão 18. Já a secção VI foi usada apenas para suportar a análise categorial de conteúdo. Os questionados foram identificados a partir de um número e foi considerada a letra “Q” como prefixo, para tratamento dos dados da secção VI. Por exemplo, Q12.

Na aplicação da segunda ronda do questionário foram supridas as secções II e VI, face à necessidade de apresentar um instrumento ainda menos cansativo para os respondentes.

O recurso à escala de Likert assumiu particular importância para permitir compreender as atitudes dos *stakeholders* perante o *e-government*. Uma atitude pode ser medida a partir de um conjunto de itens que podem formar uma variável latente (Hill e Hill., 2002).

O *e-government* foi definido com recurso a cinco variáveis componentes, nomeadamente, utilidade, transparência, facilidade de uso, segurança e interoperabilidade.

Cada variável componente foi inicialmente definida com recurso a quatro itens, excepto a interoperabilidade que foi definida com recurso a doze itens, por agregar interoperabilidade organizacional, semântica e técnica.

Tal como referido por Hill e Hill (2002), cada variável componente pode ser definida por pelo menos um item, embora seja recomendável a utilização entre quatro a seis itens para medir cada variável componente. A opção inicial por quatro itens resultou da necessidade de controlar a dimensão do questionário e, simultaneamente, ir ao encontro dessa orientação.

A dinâmica de *stakeholders* consistiu numa outra variável latente definida com recurso a duas variáveis componentes, nomeadamente atributos e acções. No que respeita aos atributos foi considerado o poder, a legitimidade e a urgência. Já no que respeita às acções foi tida em conta a ameaça e cooperação, bem como a facilidade de gestão das relações com recurso à utilização de TICs.

O desempenho traduziu outra variável latente suportada apenas em dois itens. A opção por dois itens é resultado do facto do sentido das respostas indicarem, ou não, a existência de trocas e à necessidade de acautelar a inteligibilidade dos respondentes, minimizando a complexidade.

A selecção dos itens foi feita a partir da revisão bibliográfica, suportando-se na teoria dos *stakeholders* e em estudos empíricos. No entanto, como referem Hill e Hill (2002), o senso comum pode constituir a base para a determinação das variáveis.

Ao desenvolver o questionário foi tido em conta que a realização de perguntas directas “(...) *tendem a provocar respostas de fuga* (...)”, razão que suportou o recurso à escala de Likert (Gil, 1989, p. 130). Num questionário baseado numa escala de Likert, os sujeitos respondem a uma série de itens desenvolvidos sob a forma de estímulo único, geralmente ao longo de uma escala de cinco pontos, constituindo uma das formas mais difundidas na elaboração de questões indirectas.

No entanto, aqui, ao adoptar-se uma escala par evitou-se a possibilidade de existirem respostas centradas e, dessa forma, limitou-se a possível tentativa dos respondentes proporcionarem respostas unicamente orientadas para assegurar neutralidade e ir ao encontro de atitudes consideradas socialmente desejáveis. Além disso a existência de escalas pares facilita a recodificação de variáveis, situação assumida desde o início como possivelmente favorável para permitir a realização da Análise de Correspondências Múltiplas – ACM. Estes factos motivaram a adopção de uma escala com quatro itens, escala ordinal.

Uma atitude é uma tomada de posição relativa a determinado problema que traduz uma “(...) *maneira crónica de reagir* (...)”, revela uma intenção de comportamento (Mucchielli, 1979, p. 40). No domínio das ciências sociais, as atitudes assumem uma preponderante importância na tentativa de depreender comportamentos.

Face ao referido, a técnica de questionário combinou a utilização de perguntas fechadas com perguntas abertas. As questões abertas, embora mais trabalhosas, são mais indicadas para problemas complexos e delicados, visando a profundidade das respostas. As questões fechadas assumem ainda um importante papel, especialmente no início do questionário, com o propósito

de ambientar o respondente. Foram ainda usadas de forma intercalada, constituindo-se enquanto filtros a respostas anteriores (Mucchielli, 1979; Cervo e Bervian, 1983; Ferreira, 1999).

A utilização combinada de instrumentos, concretamente entrevistas, questionários e documentos, aumentam a ratificação da validade do estudo, especialmente a validade externa (Barañano, 2004).

A fiabilidade e validade do estudo empírico não podem ser dissociadas das técnicas que o suportam. Esta investigação avoca o pressuposto de que a fiabilidade do questionário é condição necessária mas não suficiente para a existência de validade. Conforme referem Hill e Hill (2002, p. 144) “(...) *uma variável latente é fiável se for consistente (...)*”. Ao ser distribuído o mesmo questionário em dois momentos distintos é aferida a consistência relativa à estabilidade temporal, constatando eventuais diferenças entre as respostas.

O recurso a variáveis latentes, que por sua vez são decompostas em variáveis componentes e estas últimas em itens, requer a verificação de consistência interna. A estimação de fiabilidade interna do questionário é aqui dada pelo indicador  $\alpha$  de Cronbach. A opção por este indicador em detrimento da forma tradicional de divisão dos questionários em duas partes “*split-half*” e posterior utilização do coeficiente de correlação entre os valores observados em cada uma das partes resulta das limitações decorrentes da repartição. Ao “(...) *estimar o valor médio de todos os coeficientes possíveis do tipo «split-half» (...)*”, situação que ocorre ao utilizar o indicador  $\alpha$  de Cronbach, a fiabilidade do instrumento é reforçada, ao afastar-se o problema de uma eventual repartição incoerente (Hill e Hill, 2002, p. 147).

A validade das questões fechadas de um questionário está ainda relacionada com a validade de conteúdo, validade teórica e validade prática. Não é possível, nesta ou em qualquer outra investigação, “(...) *calcular um valor numérico para a validade de conteúdo (...)*”. Essa validade é assegurada pela coerência com a revisão da literatura que a precede (Hill e Hill, 2002, p. 151). Quanto à validade teórica do instrumento é assegurada pela convergência entre medidas de uma mesma variável e assume uma dimensão estritamente quantitativa. Já a validade prática de um questionário relaciona-se com a capacidade de evitar respostas conformes com o entendimento daquilo que é socialmente desejável. Conforme Hill e Hill (2002) referem, este tipo de validade aumenta sempre que são evitados itens embaraçosos e sempre que o anonimato dos respondentes é acautelado.

Os ajustamentos ao guião de entrevista foram efectuados no estudo piloto. Já os ajustamentos ao questionário surgiram como resultado da realização de pré-teste.

O propósito do pré-teste não foi a obtenção de respostas às questões de investigação mas avaliar a construção do instrumento de recolha de dados. Essa situação explica o facto da sua aplicação extensiva não apresentar utilidade, é adequado quando permite verificar a “(...) *clareza*

*e precisão dos termos, o desmembramento das questões, a forma e a ordem dessas questões (...)*”, bem como quando permite adicionar elementos adicionais (Mucchielli, 1979, p. 133).

O recurso a tabelas de frequência e ao cruzamento de variáveis foram os dois elementos privilegiados no domínio da estatística descritiva, para tratar os dados do questionário. Já no domínio da inferência estatística recorreu-se à utilização de testes não paramétricos.

A escolha de uma prova estatística é afectada por vários elementos, entre os quais a complexidade do objecto de estudo e a opção, ou não, em adoptar uma perspectiva multidimensional, além da dimensão da amostra, da tipologia das escalas utilizadas, entre outros elementos (Hill e Hill, 2002; Maroco, 2003; Pestana e Gageiro, 2005). O questionário disponibilizado nesta investigação foi maioritariamente suportado em escalas ordinais e nominais. Dessa forma, o facto de se ter recorrido maioritariamente a variáveis qualitativas determinou o recurso a testes não paramétricos, nomeadamente para aferir a estabilidade temporal das respostas, uma vez que a distribuição do questionário foi efectuada em dois momentos distintos para cada caso de estudo.

Embora a prova estatística não paramétrica apresente uma relação poder/eficiência de “(...) 90 por cento (...)”, comparativamente à prova estatística paramétrica<sup>37</sup> (Siegel, 1975, p. 37), esta última seria completamente desajustada ao presente estudo. Em última análise a utilização de provas paramétricas obrigaria a efectuar “(...) suposições precárias, e mesmo irreais, sobre distribuições básicas (...)” (Siegel, 1975, p. 36).

Para aferir a estabilidade temporal das respostas foi efectuado o recurso ao teste de Wilcoxon e ao teste do Sinal.

O teste de Wilcoxon considera a intensidade das opiniões e consiste numa alternativa não paramétrica ao teste t, em que, numa análise bilateral, a impossibilidade de rejeitar a hipótese nula obriga a considerar a inexistência de diferenças significativas entre os dois momentos de aplicação do questionário no tempo (Siegel, 1975; Reis, Melo, Andrade e Calapez, 1999; Maroco, 2003; Pestana e Gageiro, 2005; Martinez e Ferreira, 2008). O teste de Wilcoxon foi aqui aplicado a variáveis ordinais por ser mais robusto que o teste do Sinal, na medida em que entra “(...) em linha de conta não só com o sinal das diferenças mas igualmente com os seus valores numéricos (...)” (Pestana e Gageiro, 2005, p. 477). Contudo o teste de Wilcoxon assume o pressuposto de existência de distribuição simétrica (Pereira, 2002), situação integralmente verificável sempre que a média, a mediana e a moda apresentam o mesmo valor. Nas situações em que não foi verificada essa igualdade apenas se considerou o resultado do teste do Sinal. Nas restantes situações prevaleceu o resultado do teste de Wilcoxon.

---

<sup>37</sup> Situação que leva a que uma prova paramétrica possa ter a mesma eficiência que uma prova não-paramétrica, mesmo numa situação em que a amostra seja 10% mais pequena.

No caso dos itens em que os testes anteriores não permitiram não considerar a hipótese nula, facto que traduz a inexistência de diferenças nos dois momentos, tais itens não foram sujeitos a análise posterior. Todos os outros foram sujeitos a análise de frequências, incluindo variáveis de caracterização de respondentes.

Foi ainda aferida a consistência dos diferentes itens face ao seu alinhamento com o modelo MEGOV. Tal procedimento teve em conta que a direcção e a magnitude de qualquer atitude pode ser calculada através do somatório dos resultados de um conjunto de itens. A correlação existente entre o resultado de cada item e o somatório do total de itens foi obtida a partir da fórmula de correlação  $\alpha$  de Cronbach, tal como anteriormente se referiu (Hill e Hill, 2002).

No entanto o  $\alpha$  de Cronbach é influenciado pelo número de itens que suportam a medição da atitude e pelas correlações entre esses itens (Hill e Hill, 2002). Ao permitir manter os itens que evidenciam uma correlação suficientemente alta, relativamente ao total, é dada a possibilidade de eliminar os itens não significativos, resumir dados e aumentar o poder analítico de um instrumento. Também é “(...) *de esperar que instrumentos de medida com um maior número de itens tenham valores de  $\alpha$  superiores (...)*” (Maroco e Garcia-Marques, 2006, p. 76). Maroco e Garcia-Marques (2006) indicam ainda que quanto mais heterogéneo o grupo de questionados mais baixo será o valor de  $\alpha$  e apresentam uma lista de autores que indicam a aceitabilidade deste indicador em diferentes contextos, sendo que se consideram admissíveis valores superiores a 0,5 em grupos cuja dimensão se situa entre 25 e 50 indivíduos.

O  $\alpha$  de Cronbach é uma medida de consistência, característica entendida necessária mas não suficiente para assegurar uma estimativa de fiabilidade (Maroco e Garcia-Marques, 2006).

É importante notar que “(...) *se uma medida é unidimensional, ela apresenta de certo uma maior consistência. (...)*”, independentemente dessa consistência ser sempre inconclusiva sobre a dimensionalidade (Maroco e Garcia-Marques, 2006, p. 67).

Optou-se ainda por usar o  $\alpha$  de Cronbach estandardizado na medida em que, ao não serem efectuadas “(...) *assumpções relativas à homogeneidade das variâncias-covariâncias inter-itens (...)*”, o  $\alpha$  de Cronbach “(...) *subestima a verdadeira consistência de uma medida (...)*” (Maroco e Garcia-Marques, 2006, p. 72).

O que se referiu não invalida que a maioria dos investigadores considere o  $\alpha$  de Cronbach enquanto “(...) *índice universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala (...)*” (Maroco e Garcia-Marques, 2006, p. 66), elemento que suportou aqui o seu uso.

A necessidade de estudar a relação entre várias variáveis qualitativas justificou ainda a utilização da ACM enquanto técnica estatística multivariada, com o propósito de permitir a “(...) *análise simultânea de dados recolhidos para um ou mais conjuntos de indivíduos (...)*” (Reis, 1997, p. 24).



O recurso à ACM resulta do objecto de estudo ser complexo e multidimensional e da necessidade de preservar uma “(...) *abordagem estrutural da multidimensionalidade* (...)”, bem como da operacionalização do questionário ser maioritariamente suportada em itens qualitativos (Carvalho, 2008, p. 21).

No que respeita à estrutura conceptual da ACM encontra-se baseada na transformação de dados qualitativos, “(...) *associando-lhes quantificações óptimas «scores» que permitem não só a sua representação gráfica, bem como a maior separação entre categorias* (...)” (Pestana e Gageiro, 2005, p. 210). A dimensionalidade dos dados resulta dos valores próprios, *eigenvalues*, valores esses que, quanto maiores, mais discriminativos de dada dimensão, ou seja “(...) *mais importantes são as dimensões para explicar a variabilidade dos dados* (...)” (Pestana e Gageiro, 2005, p. 212). Tais valores “(...) *quantificam a variância explicada por dimensão* (...)” (Carvalho, 2008, p. 62).

Um outro conceito nuclear desta técnica é o de inércia, que resulta da divisão do valor próprio pelo número de variáveis activas. A inércia traduz “(...) *o valor médio das medidas de discriminação em cada dimensão* (...)” e constitui a base para a selecção dos itens mais representativos.

Resumidamente, para cada caso o processo subjacente ao desenvolvimento da ACM considerou em primeiro lugar a selecção do número de dimensões mais representativas, em segundo lugar a selecção de itens por dimensão e em terceiro lugar a análise das quantificações das categorias.

## 5.4 Síntese conclusiva

O trabalho assume-se adequado em escala e realista nos meios (Hill e Hill, 2002).

A presente investigação segue ao nível ontológico um posicionamento relativista. Ao nível epistemológico assume-se claramente interpretativista. Finalmente, ao nível metodológico, é assumida uma posição qualitativa, suportada pela estratégia de recurso a estudos de caso, mas sem afastar a “(...) *tese de um continuum entre qualitativo e quantitativo* (...)” (Lessard-Hérbert, Goyette e Boutin (1990, p. 31).

Quanto ao desenho de investigação ele assume-se marcadamente como um desenho de estudos de caso (Yin, 1994; Gauthier, 2003). No entanto o desenho recorre ainda à utilização da técnica de questionário, além das técnicas que são normalmente usadas em estudos de caso, concretamente, observações, documentos e entrevistas (Roberto, 2006).

O *e-government* é um fenómeno contemporâneo, resultante da utilização das TICs e particularmente da Internet. Assume-se que o *e-government* é uma realidade complexa, sem fronteiras bem demarcadas entre fenómenos, apresentando ainda um significativo número de variáveis de interesse.

Além disso, as fontes de evidência são múltiplas, especialmente quando a perspectiva de análise recorre à teoria dos *stakeholders*. Como resultado destes factos, os estudos de caso são entendidos como uma das estratégias de investigação mais adequadas para tentar obter respostas para as questões colocadas nesta investigação.

O modelo MEGOV enuncia as proposições teóricas, fundamentais para orientar o desenvolvimento da investigação e a análise de dados (Barañano, 2004).

A presente investigação está centrada na interacção entre factores e acontecimentos, focalizando-se nos múltiplos processos interactivos em curso e procura a profundidade de análise das situações, verificando-se um total alinhamento entre as questões de investigação, a metodologia e as técnicas de investigação (Yin, 1994; Bell, 1997; Gauthier, 2003).

Todo o trabalho persegue uma tripla perspectiva. Segue uma dimensão exploratória, ao tentar perceber quais os principais *stakeholders* reconhecidos pelos responsáveis, descritiva, ao tentar perceber como os seus interesses afectam e são afectados pelo *e-government* e, finalmente, uma dimensão explicativa, ao tentar compreender o porquê da afectação de interesses e o porquê das implicações do *e-government* na priorização de stakeholders.

No domínio das técnicas de investigação verifica-se que a recolha de dados está centrada em entrevistas e questionários. Recorre ainda aos documentos disponibilizados, nomeadamente a planos de actividade e documentos de prestação de contas.

Quer as entrevistas, quer os questionários são semi-estruturados, procurando conciliar a flexibilidade das respostas com a coerência dos instrumentos.

A análise de dados é feita a partir de comparação sucessiva, recorre essencialmente à análise de conteúdo e a alguns instrumentos de natureza estatística, nomeadamente, análise de frequências, cruzamento de variáveis, teste de Wilcoxon, teste dos Sinais,  $\alpha$  de Cronbach e ACM.

Tal como refere Yin (1994, p. 102) a análise de dados e de evidências resultantes do recurso à utilização de estudos de caso consiste em “(...) *examining, categorizing, tabulating, or otherwise recombining the evidence to address the initial propositions of a study* (...)”.

O que se referiu permitiu efectuar a discussão dos resultados obtidos tal como consta no capítulo seguinte.

## 6 Resultados

*“(...) O primeiro objectivo da ciência é explicar o mundo empírico. A ciência corresponde à organização coerente de resultados de investigação e de teorias, verificados no seio de um determinado campo de conhecimentos. A ciência é ao mesmo tempo um resultado, que pode ser uma descoberta, e um processo, no decurso do qual são verificadas ideias teóricas (...)”*

Fortin, Côté e Vissandjés (1999, p. 20).

A participação no *doctoral consortium*, realizado pela Associação Portuguesa de Sistemas de Informação – APSI –, em Setúbal, em Outubro de 2008, permitiu restringir o âmbito das questões de investigação e definir as técnicas a utilizar.

Tal participação teve como consequência a opção pela realização de entrevistas, contrariamente à utilização do Delphi, situação que inicialmente foi ponderada.

A revisão da bibliografia e a realização do trabalho de campo não tiveram um desenvolvimento estanque no tempo, sobrepuseram-se e afectaram-se mutuamente.

O trabalho de campo foi desenvolvido entre os meses de Fevereiro a Outubro de 2010, inclusive.

A investigação empírica suportou-se em 3 estudos de caso, concretamente o Centro Distrital de Segurança Social de Beja – CDSSB –, a Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva, S.A. – EDIA – e o Instituto Politécnico de Beja – IPBeja. Respectivamente, aqui representados pelas letras A, B e C.

A opção em considerar estas 3 organizações teve em conta a conveniência decorrente da sua localização, o facto da sua dimensão ser considerável quando comparada com outras organizações públicas no distrito de Beja, a diversidade de perfis que os casos oferecem e a sua disponibilidade imediata em fazer parte do estudo.

### 6.1 Caso A

O Instituto da Segurança Social, I. P. – ISS, I. P. – é, tal como enunciado no artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de Maio<sup>38</sup>, *“(...) um instituto público integrado na*

---

<sup>38</sup> O Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de Maio, foi posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 163/2008, de 8 de Agosto, tendo sido, entre outras, aumentadas as competências do ISS, I. P., nomeadamente ao nível da adopção internacional e de cooperação, bem como no âmbito da homologação dos acordos celebrados com as instituições particulares de solidariedade social.

*administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio (...)*“. Conforme referido no artigo 3.º do mesmo diploma e apenas a título de exemplo, as suas atribuições passam por “(...) *gerir as prestações do sistema de segurança social e dos seus subsistemas; garantir a realização dos direitos e promover o cumprimento das obrigações dos beneficiários do sistema de segurança social; arrecadar as receitas do sistema de segurança social, assegurando o cumprimento das obrigações contributivas; desenvolver e executar as políticas de acção social, bem como desenvolver medidas de combate à pobreza e de promoção da inclusão social; desenvolver a cooperação com as instituições particulares de solidariedade social e exercer, nos termos da lei, a sua tutela, bem como desenvolver a cooperação com outras entidades; assegurar o apoio social às famílias, através do financiamento directo, nos termos da lei; desenvolver e apoiar iniciativas que tenham por finalidade a melhoria das condições de vida das famílias e a promoção da igualdade de oportunidades, designadamente as dirigidas à infância, à juventude, ao envelhecimento activo, dependência, imigração, minorias étnicas e outros grupos em situação de vulnerabilidade; assegurar, nos termos da lei, assessoria técnica aos tribunais em matéria de promoção e protecção de crianças e jovens em perigo e tutelar cível; promover o licenciamento dos serviços e estabelecimentos de apoio social; avaliar e fixar as incapacidades em matéria de doenças emergentes de riscos profissionais e assegurar a prestação dos cuidados médicos e medicamentosos necessários, bem como as compensações, indemnizações e pensões por danos emergentes de riscos profissionais, por incapacidade temporária ou permanente; exercer a acção fiscalizadora no cumprimento dos direitos e obrigações dos beneficiários e contribuintes do sistema de segurança social, das instituições particulares de solidariedade social e de outras entidades privadas que exerçam actividades de apoio social; exercer os poderes sancionatórios no âmbito dos ilícitos de mera ordenação social relativos aos estabelecimentos de apoio social, a beneficiários e contribuintes, nos termos legais; intervir na adopção, nos termos da lei, bem como no âmbito da adopção internacional como autoridade central; assegurar, nos termos da lei, a concessão de protecção jurídica (...)*”.

Para consagrar as atribuições elencadas, o ISS, I. P. está organizado tal como definido na Portaria n.º 1460-A/2009, de 31 de Dezembro, diploma legal que procede à republicação dos seus Estatutos<sup>39</sup> e que enquadra os serviços desconcentrados, nomeadamente através do seu artigo 28.º, em que é determinado que “(...) *os centros distritais são os serviços responsáveis, ao nível de cada um dos distritos, pela execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da acção social (...)*”.

No caso do Centro Distrital de Segurança Social de Beja tem localmente dois dirigentes máximos, um director de segurança social e um director adjunto. Tal como determina o n.º 2 do

---

<sup>39</sup> Estatutos inicialmente publicados através da Portaria n.º 638/2007, de 30 de Maio.

artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de Maio, ambos “(...) *são escolhidos e contratados pelo conselho directivo* (...)” do ISS, I. P., ambos são nomeados, não eleitos.

No que respeita ao desenho organizacional implementado, o CDSSB apresenta uma matriz funcional bem vincada. Essa matriz é espelhada nos estatutos aludidos, estando a sua estrutura definida tal como consta no artigo 24.º, ou seja, dividida em áreas operacionais.

Além disso, o artigo 29.º dos estatutos determina ainda que os “(...) *centros distritais dispõem dos serviços adequados às suas áreas de actuação e em função da sua dimensão e organizam-se em unidades e núcleos, dirigidos, respectivamente, por directores de unidade e directores de núcleo* (...)”. Assim, a estrutura hierárquica contempla unidades, núcleos e sectores ou equipas. Enquanto os sectores desenvolvem actividades eminentemente técnicas, as equipas desenvolvem um trabalho eminentemente administrativo.

No caso do Centro Distrital de Segurança Social de Beja encontra-se subdividido em 3 unidades, concretamente a Unidade de Identificação, Qualificação e Contribuições, a Unidade de Prestações e Atendimento e a Unidade de Desenvolvimento Social. Por sua vez cada uma dessas unidades contempla um núcleo. Além disso, a Unidade de Identificação, Qualificação e Contribuições apresenta ainda uma equipa, concretamente a Equipa de Identificação, Qualificação e Gestão de Remunerações. Existe ainda uma Área de Administração Geral e de Apoio Especializado suportada em dois núcleos, concretamente o Núcleo Administrativo e Financeiro e o Núcleo de Apoio à Gestão. Além dos serviços elencados existem também serviços locais, essencialmente orientados para a área do atendimento ao público no âmbito do relacionamento do cidadão com a segurança social, assumindo um papel de mediação.

As mudanças nos processos, a centralização das actividades, a redução do número de trabalhadores e o esforço de centralização efectuado pelo actual ISS, I. P., são situações que foram acentuadas nos últimos anos, nomeadamente com a implementação de bases de dados comuns, de âmbito nacional. Tais elementos constituíram também fundamentos determinantes para que o CDSSB se constituísse enquanto caso de estudo.

Por outro lado a autonomia que os Centros Distritais apresentam para determinar qual o *software* a usar é mínima. Tais decisões encontram-se actualmente fortemente centralizadas, perspectivando-se o seu estudo como elemento enriquecedor deste trabalho, comparativamente ao perfil dos outros casos de estudo.

O CDSSB consistiu no estudo piloto e permitiu aferir a construção do pré-questionário. A sua realização possibilitou o ajustamento das questões preliminares de investigação e tornou esses elementos definitivos. Da sua realização resultaram ainda ajustamentos no modelo MEGOV.

Por se ter verificado que alguns operacionais não relacionavam directamente a utilização da Internet com as aplicações que usavam nos seus postos de trabalho e que essa situação se

alterava quando era feita referência à Intranet ou a aplicações informáticas em rede, procedeu-se ao ajustamento dos itens onde tal referência era usada.

No que respeita ao pré-teste do questionário importa ainda salientar que foi simultaneamente apresentado a especialistas, tendo-se posteriormente recolhido os seus comentários através de e-mail e de entrevista.

O pré-questionário foi também distribuído em suporte papel a 15 respondentes, tendo-lhe sido solicitada indicação de todos os elementos que entendiam dever ser aclarados.

Em resultado dos procedimentos anteriores, o trabalho empírico foi suportado em 19 entrevistas semi-estruturadas, efectuadas a respondentes com perfis heterogéneos, realizadas presencialmente nas instalações desta organização. Existiu ainda recurso a 92 questionários disponibilizados *on-line*, bem como análise documental de relatórios e contas, planos de actividades, entre outros.

O questionário foi aplicado em dois momentos distintos, o primeiro em Junho e o segundo em Setembro de 2010. Em cada momento o instrumento foi disponibilizado a 205 potenciais respondentes, tendo sido obtidas 49 respostas no primeiro momento e 43 no segundo, facto que acarretou taxas de resposta de 23,90% e 20,98%, respectivamente.

A forma de distribuição do questionário recorreu ao envio de convite à participação, efectuado através de *e-mail*.

O mapa de pessoal do Centro Distrital de Segurança Social de Beja, feito nos termos do artigo 5.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, reportado ao final do ano de 2009, indicava a existência de 234 trabalhadores. Esta situação levou a que 29 trabalhadores, 12,39%, não fossem considerados para efeitos de aplicação do questionário.

Em última análise solicitar a quem não recorre à utilização das TICs, ou melhor, a quem nem possui *e-mail* institucional, que se pronuncie acerca de uma utilização que normalmente não faz, não acrescentaria valor ao trabalho, atendendo às questões de investigação colocadas.

### **6.1.1 Caracterização**

No que respeita ao enquadramento dos respondentes ao questionário 69,6% eram do sexo feminino e apenas 30,4% eram do sexo masculino. A média de idades apresentou o valor de 45 anos, surgindo o valor de 31 anos para a idade mínima e 61 anos para a idade máxima.

No domínio das habilitações literárias 9,1% dos respondentes declararam o ensino básico, 29,9% indicaram o ensino secundário, 5,2% bacharelato, 51,9% licenciatura e 3,9% mestrado.

Ao nível das áreas de formação prevaleceram as ciências sociais com 51,3% logo seguidas das humanidades com 21,8%.

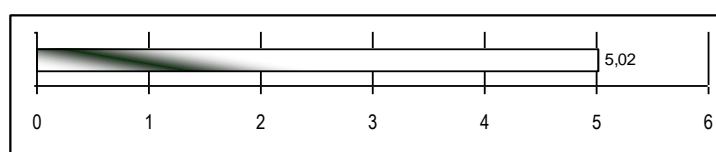
No que concerne ao enquadramento profissional dos respondentes, a repartição apresentou valores de 30,8% para dirigentes, 28,2% para técnicos superiores, 29,5% para assistentes técnicos e 11,5% para outros.

Quanto ao tempo de serviço nas funções que exerciam à data em que apresentaram as respostas, 41% faziam-no há menos de 6 anos e 37,2% entre 6 e 12 anos. Já no que respeita ao tempo de experiência global, independentemente do tipo de funções exercidas, 21,8% tinham entre 6 e 11 anos, 25,6% tinham entre 12 e 17 anos, 24,4% tinham entre 30 e 35 anos, repartindo-se os restantes por outros períodos.

O questionário considerou a maturidade percebida a partir de uma escala cumulativa de Guttman suportada em 6 itens, com respostas dicotómicas, nomeadamente, acesso a computador (V\_s2\_1), acesso a Internet e/ou Intranet (V\_s2\_2), utilização de formulários através de portais ou aplicações informáticas em rede (V\_s2\_3), associação de formulários a bases de dados (V\_s2\_4), partilha de informação com base em tecnologias integradas, concretamente bases de dados comuns (V\_s2\_5), maioria das transacções efectuada com recurso a tecnologias que suportam aplicações em rede e utilizam a Internet ou a Intranet (V\_s2\_6).

A figura seguinte traduz o posicionamento relativo à percepção de maturidade.

*Figura 43 – Questionário – Maturidade percebida – Caso A*



Independentemente das variações entre os diferentes níveis de utilização das TICs nos vários grupos funcionais, o valor apresentado é consistente com o conteúdo das entrevistas. No entanto este valor reflecte muito mais a dimensão interna da organização, comparativamente à externa.

Efectivamente, as transacções internas são significativamente suportadas pelas TICs, nomeadamente aquelas que ocorrem entre o Centro Distrital de Beja e os outros Centros. Além disso foram até apresentados exemplos consideráveis no domínio da interoperabilidade com a Direcção Geral de Contribuições e Impostos (DGCI) e com o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Contudo, ao nível da interacção com o cidadão/cliente, não é possível considerar que o valor da maturidade percebida possa ser consistente com o declarado, pelo contrário.

Aliás, ao longo das entrevistas ficaram claras as limitações decorrentes da divisão digital, particularmente as sentidas no distrito de Beja.

A Segurança Social Directa continua a ter um carácter residual face ao volume de trabalho desenvolvido neste Centro Distrital.

A percepção de maturidade, por ter um carácter evolucionário e pela necessidade de reduzir a dimensão do questionário, apenas foi considerada no primeiro momento temporal.

Já os restantes itens, nomeadamente os relacionados com a utilidade, facilidade de uso, segurança, transparência, interoperabilidade, inclusão e eficiência, foram considerados em dois momentos. Tal situação conduziu ao recurso à verificação da estabilidade temporal, nomeadamente através da realização do teste de Wilcoxon e teste dos Sinais.

Reforça-se o facto que embora o teste de Wilcoxon seja mais robusto, não dispensa o pressuposto de simetria, facto que também justifica a aplicação simultânea do teste dos Sinais. A tabela seguinte apresenta os itens em que o *P-value* alcançado foi menor que 0,05. Tal facto elimina a possibilidade de considerar a existência de estabilidade temporal nas respostas e motivou a exclusão desses itens nas análises posteriores.

*Tabela 10 – Questionário – Estabilidade temporal – Caso A*

Item / variável	Wilcoxon Exact Sig. (2-tailed)	Teste dos Sinais Exact Sig. (2-tailed)
V_s3_3	0,069	0,043
V_s3_26	0,020	0,078

V\_s3\_3: Permite libertar tempo; V\_s3\_26: O desempenho do computador é adequado

Nas respostas ao questionário prevaleceu a concordância com a maioria das afirmações, situação que impõe algumas considerações.

Por exemplo, ao ser perspectivada a utilidade enquanto capacidade de satisfazer a necessidade de melhoria do desempenho é verificada uma significativa diferença entre os itens V\_s3\_1 e V\_s3\_4. Ambos os itens são direccionados para o desempenho individual, ou seja, para a capacidade do recurso às TICs permitir utilidade nas respostas que cada respondente considera ter que garantir. Enquanto o primeiro item equaciona a situação em que a utilização de TICs melhora o desempenho no trabalho, o segundo item equaciona a possibilidade do recurso a TICs acessíveis através de Internet ou Intranet melhorar o desempenho. Na primeira situação o desempenho é perspectivado em sentido amplo enquanto na segunda é perspectivado a partir da centralização no recurso à Internet ou Intranet. Se na primeira situação 87% dos respondentes expressam acordo total, na segunda situação tal percentagem fica-se pelos 53,3%, facto que enuncia uma redução considerável.

No que respeita à interoperabilidade organizacional, ao afirmar-se que o recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet harmoniza interesses divergentes (V\_s3\_17), 84,8% indicaram concordar com a afirmação. Notou-se uma redução ao afirmar-se que recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita o trabalho em equipa (V\_s3\_18), na medida em que 76,1% expressam acordo. No entanto importa referir que independentemente destes valores, as entrevistas permitiram



perceber que a harmonização de interesses e o trabalho em equipa podem ser aumentados no médio e longo prazo, mas dificilmente o são no curto prazo. Aliás foram até efectuadas referências ao aumento de cargas de trabalho no curto prazo e a situações em que o conflito chegou mesmo a aumentar.

A tabela anterior resume a repartição das respostas em valores relativos.

*Tabela 11 – Questionário – Frequências de resposta – Caso A*

Código	Item	DT	DP	CP	CT	NSR
V_s3_1	A utilização de tecnologias de informação e comunicação melhora o meu desempenho no trabalho.	1,0	0,0	12,0	87,0	0,0
V_s3_2	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet respondem ao tipo de respostas que tenho que garantir.	5,4	31,5	30,4	31,5	1,2
V_s3_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet melhora o meu desempenho.	3,3	16,3	26,1	53,3	1,0
V_s3_5	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é fácil de usar.	0,0	2,2	38,0	59,8	0,0
V_s3_6	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é intuitiva.	9,8	34,8	29,3	13,0	13,1
V_s3_7	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não requer um período de aprendizagem demorado.	3,3	26,1	45,7	23,9	1,0
V_s3_8	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é simples.	0,0	7,6	56,5	33,7	2,2
V_s3_9	Ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é identificado o responsável pelos actos administrativos.	12,0	9,8	28,3	30,4	19,5
V_s3_10	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem o acompanhamento da situação/estado de um pedido.	3,3	3,3	51,1	38,0	4,3
V_s3_11	O resultado da utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é transparente.	1,1	27,2	30,4	28,3	13,0
V_s3_12	Na maioria das vezes, a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite obter informação em tempo útil para tomar decisões.	6,5	33,7	26,1	25,0	8,7
V_s3_13	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet disponibilizam informação acerca da autenticidade dos dados veiculados.	1,1	0,0	63,0	26,1	9,8
V_s3_14	Ao recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não existe grande risco de manipulação de dados.	5,4	31,5	30,4	19,6	13,1
V_s3_15	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não aumenta a exposição do meu trabalho perante terceiros.	5,4	25,0	39,1	20,7	9,8
V_s3_16	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não facilita um aproveitamento indevido de informação.	2,2	34,8	27,2	22,8	13,0
V_s3_17	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet harmoniza interesses divergentes.	4,3	6,5	58,7	26,1	4,4
V_s3_18	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita o trabalho em equipa.	2,2	19,6	22,8	53,3	2,1
V_s3_19	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita a obtenção de consensos.	0,0	22,8	35,9	25,0	16,3
V_s3_20	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a obtenção de consensos.	0,0	2,2	56,5	26,1	15,2
V_s3_21	Ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não pode existir mais que um significado para um mesmo registo.	9,8	34,8	20,7	18,5	16,2
V_s3_22	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresentam dicionários/glossários de dados.	16,3	34,8	23,9	4,3	20,7
V_s3_23	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados.	4,3	8,7	60,9	18,5	7,6
V_s3_24	O significado das palavras utilizadas em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é perceptível.	0,0	3,3	65,2	27,2	4,3
V_s3_25	O acesso à Internet ou Intranet é adequado para permitir a utilização de aplicações em rede.	5,4	20,7	27,2	37,0	9,7
V_s3_27	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não apresenta erros de funcionamento.	9,8	42,4	27,2	13,0	7,6
V_s3_28	Na maioria dos casos, ao utilizar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet conheço o formato em que me é solicitada informação.	2,2	8,7	50,0	27,2	11,9
V_s4_1	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos.	13,3	17,8	36,7	14,4	17,8
V_s4_2	As solicitações e os diferentes interesses, por parte de indivíduos e grupos, não são mais difíceis de gerir se existir recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	7,8	22,2	26,7	26,7	16,6
V_s4_3	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legibilidade das solicitações de indivíduos e grupos.	36,7	40,0	6,7	2,2	14,4
V_s4_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos e grupos.	26,7	11,1	41,1	11,1	10,0
V_s4_5	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização.	11,1	38,9	17,8	8,9	23,3
V_s4_6	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de cooperação de indivíduos e grupos no alcance dos objectivos da organização.	17,8	36,7	21,1	8,9	15,5
V_s4_7	Os interesses de indivíduos e grupos são mais fáceis de gerir através do recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	1,1	8,9	47,8	27,8	14,4
V_s5_1	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a eficiência.	0,0	0,0	43,3	54,4	2,3
V_s5_2	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet induz o envolvimento do maior número possível de indivíduos e grupos nos desígnios da organização.	3,3	5,6	42,2	32,2	16,7

DT = Discorda totalmente; DP = Discorda parcialmente; CP = Concorda parcialmente; CT = Concorda totalmente; NSR = Não sabe, ou não quer, responder. Valores expressos em %

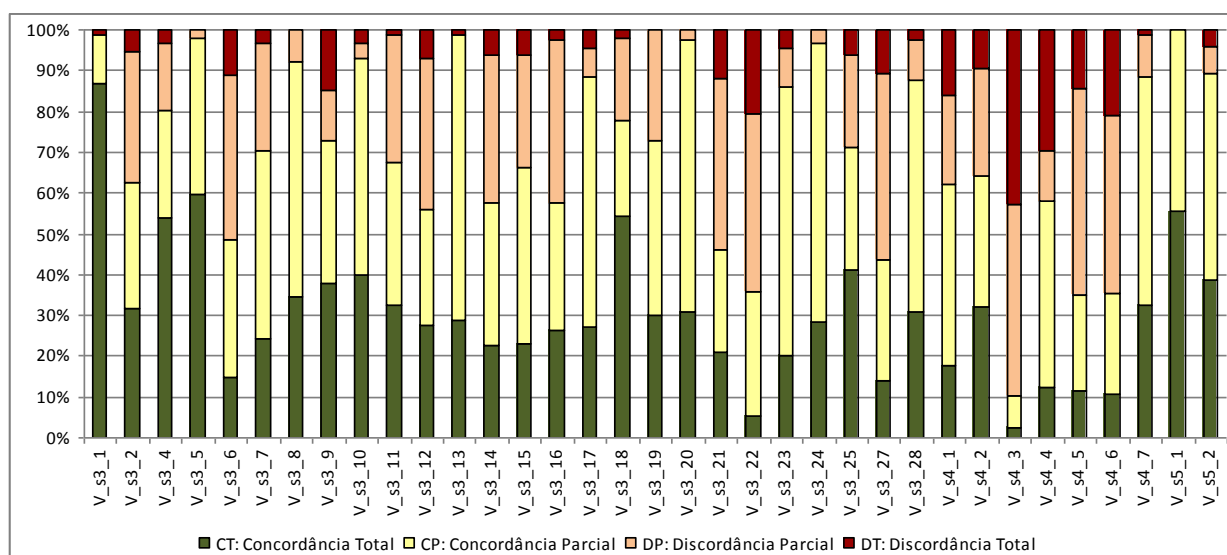
Prevalece a discordância relativamente à afirmação que a utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é intuitiva (V\_s3\_6). Situação similar ocorre no domínio da interoperabilidade semântica, concretamente no que respeita à

afirmação que ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não pode existir mais que um significado para um mesmo registo (V\_s3\_21), ou que as aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresentam dicionários/glossários de dados (V\_s3\_22). Já interoperabilidade técnica também não é concordante com a afirmação que, na maioria dos casos, ao utilizar-se aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é conhecido o formato em que é solicitada informação (V\_s3\_27). Aliás, aqui não se encontraram evidências que a pró-acção tenha supremacia sobre a reacção.

Já no que respeita á dinâmica de *stakeholders* prevalecem as respostas no sentido de existirem alterações ao nível do poder e da urgência, ao recorrer-se a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet, mas essa situação já não se verifica ao nível da legitimidade (V\_s4\_3) ou no caso de alterações nos comportamentos de cooperação e de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização (V\_s4\_5 e V\_s4\_6). As entrevistas também reforçaram o entendimento que a legitimidade se mantém inalterada. Efectivamente aquilo que se altera é a forma como essa legitimidade, ou a sua ausência, é exposta. O mesmo acontece ao nível dos comportamentos de ameaça e cooperação.

Numa perspectiva gráfica, e excluindo as situações de não resposta, enuncia-se a distribuição das atitudes em valores relativos.

Figura 44 – Questionário – Distribuição relativa de atitudes – Caso A



V\_s3\_1: Melhora o desempenho (TIC - Geral)

V\_s3\_2: Suporta o tipo de respostas que tenho que garantir

V\_s3\_4: Melhora o desempenho (TIC - Recurso a Internet e Intranet)

V\_s3\_5: Fácil

V\_s3\_6: Intuitiva

V\_s3\_7: Não requer período de aprendizagem demorado

V\_s3\_8: Simples

V\_s3\_9: É identificado o responsável pelos actos administrativos

V\_s3\_10: Permite o acompanhamento da situação/estado de um pedido

V\_s3\_11: Transparente

V\_s3\_12: Permite obter informação em tempo útil

V\_s3\_13: É disponibilizada informação acerca da autenticidade dos dados veiculados

V\_s3\_14: Não existe grande risco de manipulação de dados

V\_s3\_15: Não aumenta a exposição do trabalho perante terceiros

V\_s3\_16: Não facilita um aproveitamento indevido de informação

V\_s3\_17: Harmoniza interesses divergentes

V\_s3\_18: Facilita o trabalho em equipa

V\_s3\_19: Facilita a obtenção de consensos

V\_s3\_20: Aumenta a obtenção de consensos

V\_s3\_21: Existe um só significado por registo

V\_s3\_22: Apresenta dicionário/glossário de dados

V\_s3\_23: Permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados

V\_s3\_24: O significado das palavras utilizadas é perceptível

V\_s3\_25: O acesso à Internet e Intranet é adequado

V\_s3\_27: A maioria das aplicações não apresenta erros de funcionamento

V\_s3\_28: O formato em que me é solicitada informação é conhecido

V\_s4\_1: Altera o poder

V\_s4\_2: Não dificulta a gestão de solicitações e de interesses

V\_s4\_3: Altera a legitimidade

V\_s4\_4: Altera a urgência

V\_s4\_5: Altera os comportamentos de ameaça

V\_s4\_6: Altera os comportamentos de cooperação

V\_s4\_7: Facilita gestão de interesses

V\_s5\_1: Aumenta a eficiência

V\_s5\_2: Aumenta a inclusão

No que respeita à consistência das respostas obtidas, a dinâmica de *stakeholders*, perspectivada a partir dos atributos poder, legitimidade e urgência, bem como das acções cooperação e ameaça, apresentam o maior valor no  $\alpha$  de Cronbach estandardizado.

De igual modo a segurança, a interoperabilidade técnica e a interoperabilidade organizacional apresentam valores elevados de consistência.

A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos no que respeita à consistência das respostas.

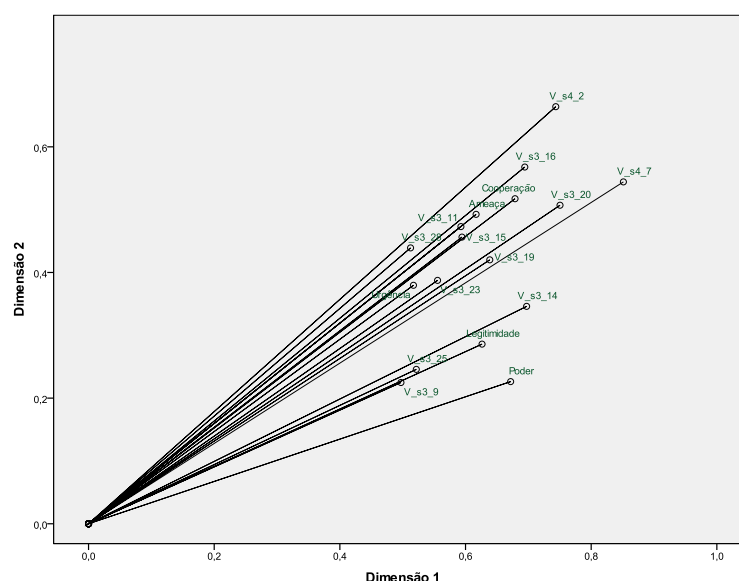
Tabela 12 –  $\alpha$  de Cronbach estandardizado – Caso A

Item / variável	Valor
Utilidade (V_s3_1; V_s3_2; V_s3_4)	0,406
Facilidade de uso (V_s3_5; V_s3_6; V_s3_7; V_s3_8)	0,349
Transparência (V_s3_9; V_s3_10; V_s3_11; V_s3_12)	0,672
Segurança (V_s3_13; V_s3_14; V_s3_15; V_s3_16)	0,812
Interoperabilidade organizacional (V_s3_17; V_s3_18; V_s3_19; V_s3_20)	0,749
Interoperabilidade semântica (V_s3_21; V_s3_22; V_s3_23; V_s3_24)	0,651
Interoperabilidade técnica (V_s3_25; V_s3_27; V_s3_28)	0,782
Dinâmica de stakeholders (V_s4_1; V_s4_3; V_s4_4; V_s4_5; V_s4_6)	0,882

Já o recurso à ACM permitiu constatar que entre a terceira e quarta dimensão os valores da inércia deixavam de apresentar descida acentuada, concretamente, foram obtidos os valores de 0,399, 0,296, 0,160 e 0,135. Tal situação reforçou a importância das duas primeiras dimensões.

A representação gráfica da discriminação mostra que as variáveis mais discriminativas são as mais afastadas da origem. A relevância multidimensional das variáveis de discriminação resulta da sua proximidade à diagonal, implicando múltipla pertença (Carvalho, 2008).

Figura 45 – Questionário – Principais variáveis de discriminação – Caso A





### 6.1.2 Identificação, relevância e priorização de *stakeholders*

Os entrevistados identificaram e atribuíram particular relevo a funcionários, utentes, organizações governamentais, meios de comunicação social, um fornecedor de TICs, concretamente o Instituto de Informática e aos cidadãos em geral.

A relevância atribuída aos cidadãos decorre da própria natureza das actividades desenvolvidas pela Segurança Social, nomeadamente no que respeita ao reconhecimento social da necessidade de criação de emprego na sociedade, bem como ao facto de se considerar que o *e-government* constitui um dos elementos que mais tem contribuído para a redução do número de postos de trabalho neste caso de estudo.

É neste contexto que foi colocada a questão “(...) *até que ponto é útil termos uma máquina que nos dá mais eficiência e temos pessoas em casa que são humilhadas e que têm que vir pedir para sobreviver? (...)*” (E1) e se afirma que “(...) *cada vez há menos emprego e as máquinas fazem quase tudo (...)*” (E3).

Ao nível dos organismos públicos, o Ministério das Finanças, o Instituto de Emprego e Formação Profissional e os Tribunais foram as entidades mais vezes identificadas pelos entrevistados, para além da própria tutela. É de referir que se chega a indicar que quem mais beneficiou com o recurso ao *e-government* foram “(...) *os tribunais e quem está dependente de processos judiciais para obtenção de pagamentos (...)*” (E12). Esta situação caracteriza alguns dos desequilíbrios sociais aos quais a organização procura dar resposta, sem descuidar o facto de se tratar de um argumento específico de um dos serviços que actua nessa área.

Quanto aos meios de comunicação social são identificados em sentido amplo, sendo reconhecidos enquanto grupo de pressão, centrados apenas na necessidade de obter dados, independentemente do potencial de ameaça ou cooperação resultante da utilização desses dados.

O discurso coloca o utente enquanto *stakeholder* principal e também o mais beneficiado, na medida em que se considera ser questionável que o aumento da eficiência decorrente do recurso à utilização de TICs, embora significativo e indubitável em alguns serviços, possa ter compensado a redução dos recursos humanos ao longo do tempo. Este argumento é reforçado ao longo de várias afirmações, nomeadamente “(...) *aumentam a eficiência, quem beneficia sempre é o cliente (...)*” (E13). Por outro lado este argumento já enuncia alguma resistência à mudança, ainda que também seja referido que “(...) *quase todas as pessoas, perante a mudança, reagem de uma forma muito sensível (...)*” (E11).

Também não é de estranhar que tenham sido proferidas afirmações socialmente desejáveis, nomeadamente “(...) *o utente será sempre o mais importante (...)*” (E1).

Independentemente disso, quer para funcionários, quer para utentes, é reconhecido que o recurso à utilização de TICs permite “(...) *mais rapidez, com dados mais fidedignos (...)*” (E16).

Embora se verifique a valorização do utente enquanto *stakeholder* relevante, facto é que o reconhecimento da legitimidade das suas intervenções é variável. É nesse sentido que é referido que “(...) *não temos uma sociedade séria (...)*” (E2), ou ainda “(...) *o desespero é tanto que as pessoas recorrem a tudo e mais alguma coisa (...)*” (E8), “(...) *quando vêm aqui vêm sempre ásperos e sempre irritados (...)*” (E13). Também é ainda referido que ocorrem situações em que “(...) *os conflitos são dirimidos só nos tribunais (...)*” (E2).

Os diferentes entrevistados estabelecem alguns marcos no tempo, concretamente os anos anteriores a 2003, o período compreendido entre 2003 e 2005, enquanto um dos principais momentos de mudança significativa nos processos e o período pós 2005.

Esta referência é comum a vários discursos e resulta do facto do período compreendido entre 2003 e 2005 ter acarretado a substituição de bases de dados locais por bases de dados nacionais, comuns a todos os Centros Distritais do país e também pelo facto de em 2005 os actuais dirigentes terem iniciado funções.

A centralização de muitas das bases de dados em utilização, concretamente daquelas que os entrevistados consideram ser as principais, foi patrocinada pelo Instituto de Informática. Esta situação levou a profundas mudanças no desempenho, conforme será detalhado no ponto seguinte.

Os diferentes discursos permitem perceber que a priorização de *stakeholders* é fortemente influenciada pelo recurso ao *e-government* e reflecte o grau de poder, legitimidade e urgência que é reconhecida aos vários *stakeholders*.

A possibilidade de acesso rápido a informação que se considera ter a integridade acautelada, bem como o aumento das potencialidades de cruzamento de dados que o *e-government* acarreta, reforçam o controlo e permitem expor comportamentos considerados abusivos, reforçando ainda a percepção de legitimidade de actuação dos serviços.

A forma como o *e-government* pode expor a legitimidade de determinados utentes começa logo por ser referida como resultado da limitação decorrente da “(...) *duplicação de números (...)*” (E6) ter sido ultrapassada.

Enquanto existiram bases de dados distritais os números de identificação perante a Segurança Social podiam ser duplicados, ou seja, existia maior possibilidade de a uma mesma pessoa serem atribuídos vários números de identificação. Agora “(...) *a pessoa só tem um número e antigamente podia ter vários (...)*” (E19).

É nesse sentido que E2 refere que “(...) *com a existência das aplicações locais havia mais possibilidade de haver fraude, em termos de poderem receber prestações sociais em vários Centros (...), porque a informação não era cruzada. Com a criação da aplicação Nacional não é já possível ocorrer esse tipo de situações. Porque ao fim e ao cabo era um benefício ilícito (...)*”.

Anteriormente “(...) não tínhamos uma base de dados nacional, tínhamos várias bases de dados em cada Centro Distrital e isso, por outro lado (risos), vou-lhe dar exemplos que a gente (...), a nível de prestações sociais, por exemplo, recebiam o abono em Beja, em Lisboa, no Porto, não havia ligação entre as nossas bases de dados. E isso acabou. Portanto deixou de haver duplicações de prestações, portanto, de fraudes (...)” (E13).

O reforço na exposição da legitimidade dos serviços é ainda consequente de uma maior integridade dos dados, comparativamente à situação verificada no momento em que o recurso à utilização das TICs apresentava uma configuração diferente da actual, situação que aumenta a confiabilidade nesses dados. É nesse contexto que é referido “(...) consigo verificar, consigo perceber, consigo retirar, consigo ir ver (...)” (E7), “(...) nós automaticamente sabemos (...)” (E6), “(...) temos a certeza do que estamos a dizer (...)” (E1), “(...) facilitou bastante a comunicação (...), agora os dados estão disponíveis (...)” (E11).

Não significa com tais argumentos que anteriormente não se soubesse o que se estava a dizer ou que os dados fossem inacessíveis. Naturalmente que se poderia conseguir obter informação, mas com muito mais dificuldade, nomeadamente com recurso a mais pessoas e com o consumo de mais tempo, sem existir uma disponibilidade quase imediata dos dados. Por outro lado as dificuldades para cruzar esses dados eram muito maiores, comparativamente às actuais, situação que, conforme referem, levava até à existência de fraudes.

O reforço do controlo e as fraudes não estão centrados apenas na actuação dos utentes. Alcança a totalidade dos intervenientes e reforça a transparência da actuação de todos os envolvidos, logo inclui os trabalhadores públicos. É nesse sentido que um dirigente afirma que “(...) tivemos situações de fraude, por funcionários, que se os processos não fossem tratados informaticamente não tinham sido detectadas (...)” (E11).

Também a morosidade das respostas da Segurança Social tinha múltiplas consequências ao nível da legitimidade do relacionamento com utentes. A incapacidade de exigir atempadamente o cumprimento das obrigações retirava legitimidade aos serviços e levava até à prescrição de algumas das obrigações contributivas.

A própria comparabilidade dos dados é significativamente reforçada com recurso à utilização das TICs, na medida em que requer a uniformização de procedimentos e o redesenho de processos. Esta situação é particularmente importante no controlo da variabilidade humana, mas reduz o poder discricionário dos envolvidos.

Conforme refere ainda outra dirigente, “(...) os sistemas (...) pode-se considerar que de uma forma indirecta influenciam porque efectivamente nos dá uma segurança diferente. Lá está, é a questão do risco, do erro. A margem de erro é menor. Porque efectivamente muitas vezes serve-nos de desculpa (risos), isto do sistema, está a ver «Isto são os sistemas!!! Já não há margem de manobra para nada!». Até nos ajuda neste aspecto. E olhe que muitas vezes é mesmo

*assim, porque nos condiciona nas tomadas de decisões. O que eu acho que é óptimo. Porque a questão da subjectividade desaparece completamente. Aquilo são critérios, são cálculos que são feitos, ou tem, ou não tem, não há meio-termo. As aplicações são cegas a todas as outras circunstâncias. Aí pode-nos ajudar de forma indirecta porque há uma maior segurança nas decisões. Efectivamente, raramente existem questões que não foram contempladas e em que há necessidade de revogar decisões. Por outro lado também nos ajuda a dizer «lamento, não podemos fazer nada porque o próprio sistema conduz a esta decisão». Ajuda-nos de forma indirecta (...)» (E5).*

A redução da variabilidade humana é nuclear para se conseguir equidade no tratamento e não pode ser dissociada da capacidade de responsabilização. É também por isso que outro dirigente defende que “(...) há garantidamente um acréscimo significativo de transparência..., porque de facto no sistema informático fica registado todos os procedimentos, quem foi o utilizador que os adoptou e quando, em que dia, em que hora. Portanto isso permite, de facto, desse ponto de vista, maior transparência. Mas ainda o principal factor de incremento na transparência tem a ver com a redução da discricionariedade de quem decide sobre os processos. Porque quando alguém requer um subsídio de desemprego, hoje, esse subsídio de desemprego só é atribuído depois do sistema informático verificar que as condições estão reunidas. Antes quando a maior parte, a esmagadora maioria do processo era manual, isso permitiria, eventualmente, que um colaborador pudesse, discricionariamente, despachar favoravelmente um processo ao qual o beneficiário não teria, no sentido de atribuir uma prestação a um beneficiário que não teria direito a ela. Isso hoje praticamente é impossível porque, ainda que em alguns casos seja possível despachá-lo favoravelmente, o sistema depois tem forma de controlar, de monitorizar essas situações e acaba por, mais tarde ou mais cedo, vir solicitar a reposição dessa prestação. Portanto, desde logo isso significa um acréscimo significativo de transparência (...)” (E11).

A redução da variabilidade humana e a responsabilização também não se poderá dissociar de uma menor flexibilidade de comportamentos, situação que também pode reduzir a capacidade de impor a vontade a outrem, ou seja, condiciona o poder, pela maior exposição comportamental que a utilização das TICs pode potenciar e, face a isso, pelas limitações a eventuais oscilações de comportamentos. Esta situação está presente no argumento de outro dirigente, ao referir que “(...) ao nível das, das contra-ordenações..., se o processo, por exemplo, passa pela instrutora, ela propõe uma decisão, e a seguir vai para mim para eu dar a decisão. Imagine que nesse espaço de tempo, por exemplo, o contribuinte vem pagar a coima, por exemplo, eu já não consigo, e por exemplo quando o processo vai para decisão o valor da coima dobra, eu já não consigo voltar atrás, eu tenho que explicar à pessoa que, naquele momento, aquele pagamento tinha que ter sido feito, imagine, um dia antes, porque naquele momento a aplicação informática não me deixa voltar atrás, não tenho hipótese de considerar aquele pagamento percebe,



*portanto a pessoa paga na mesma mas ainda fica a dever outro tanto. Isto às vezes, é difícil para as pessoas compreenderem isso, as vezes pensam até que pode ser má vontade, ou coisa do género... Mas com jeitinho explica-se. Agora é isso que pode gerar às vezes, essa..., esta menor flexibilidade, digamos assim (...)" (E7).*

A formalização que o e-government pode potenciar é claramente um reforço à responsabilização dos vários intervenientes num processo. Aumenta a transparência dos relacionamentos e acautela a integridade dos dados e informação. É neste contexto que um entrevistado refere que *"(...) a tendência é facilitar e haver, haver uma, aliás, aquilo que está no sistema, está no sistema. Se nós temos acesso a informação conjunta e se aquilo é um dado objectivo é um facto e dificilmente haverá divergências e orientações diferentes. Eu acho que nesse aspecto há uma convergência para que a Administração Pública funcione de uma forma uniforme, não é, a tendência é mais essa e a ideia que nós cremos é realmente criar um espírito de igualdade relativamente aos utentes e em que há, portanto, uniformidade e objectividade na informação que é passada (...)" (E17).*

A variabilidade humana foi para a teoria da burocracia um enorme desafio. Desafio esse a que o princípio jurídico da igualdade não fica alheio. Em última análise, se a comunicação de uma significação não é autónoma do elemento que a suporta, até que ponto é que um ofício diferente para resolver um mesmo assunto consegue assegurar sempre a igualdade? Sem recurso ao e-government, um entrevistado refere que *"(...) verificamos que os ofícios que nós (...), uns temos um conteúdo e por exemplo o Porto ou Lisboa têm um conteúdo completamente diferente (...)" (E8).* O e-government traz a uniformização que esbate essa realidade.

O e-government pode ainda tornar formal, escrito, documentado, aquilo que anteriormente ficava na informalidade, com mero suporte oral. Esta situação reflecte não apenas a necessidade de estruturar processos, tendo em conta as relações de precedência entre tarefas, como também a avaliação de desempenho defendida pela NGP. Nesse sentido um outro entrevistado indica que a *"(...) a comunicação (...), por causa dos objectivos é necessário sempre que nós precisamos de uma alteração de uma outra secção que está a afectar o pagamento de determinado subsídio, isso tem que ser reencaminhado por e-mail. O que se fazia anteriormente, dávamos uns passinhos e chegávamos à secção «olhe preciso disto, isto e isto, para resolver esta situação», agora não. Tem que ser por e-mail. Isto depende dos objectivos e é necessário ficar tudo escrito e então temos que fazer um e-mail à Directora ou a A, B ou C, para que depois seja resolvida essa situação (...)" (E8).*

Paradoxalmente é também a variabilidade humana que está na base do patrocínio de interesses efectuado numa dimensão jurídica, em que direitos e deveres, regras e excepções, podem oscilar de acordo com os seus patrocinadores e cujo balanço nem sempre será facilitado por um processo estruturado e suportado em TICs. Um dos entrevistados refere mesmo que o recurso a sistemas suportados em TICs *"(...) retira um pouco a essência do jurídico ao processo*

*em si (...), não consigo imaginar um juiz num tribunal a tomar uma decisão escolhendo uma das opções possíveis numa aplicação informática (...)*“ (E7).

A legitimidade para demonstrar a consideração, ou não consideração de uma solicitação, também variará, consoante seja oral, ou escrita. Se outra razão não houver, o suporte escrito constitui um meio de prova facilmente demonstrável e, também por isso, capaz de expor alguns comportamentos com legitimidade questionável, situação que se reforça.

No que respeita à urgência, tal pode ser também influenciada na medida em que o e-government acarreta *“(...) maior fiabilidade e com maior celeridade (...)*“ (E11). Se existe maior celeridade no acesso os utilizadores reclamam mais rapidamente resposta. Por essa razão um dos entrevistados argumenta que os utentes estão *“(...) muito mais exigentes e barafustam por saberem que a informação está mais à mão e se está mais à mão eles têm obrigação de saberem aquilo que querem (...)*“ (E13). Independentemente de se argumentar que *“(...) agora reclamam mais (...)*“ (E14), tais reclamações são também resultado do acesso que o e-government lhes proporciona e que anteriormente não tinham, situação que permite que possam *“(...) constantemente verificar se alguma coisa está correcta ou incorrecta (...)*“ (E15).

No entanto, também não significa que possa ser apenas apontado o acesso como causa principal para aumentar as reclamações, na medida em que actualmente os utentes têm *“(...) mais habilitações literárias, exigem mais os seus direitos (...)*“ (E18).

Independentemente do que se referiu existem situações em que a conflitualidade eventualmente decorrente da obtenção de um resultado contrário ao esperado acaba por ser diferida como consequência do recurso ao e-government. Neste sentido um dos entrevistados refere que *“(...) eventualmente conseguimos dirimir alguma conflitualidade na entrada do processo. Se a pessoa não vai ao serviço de atendimento não tem logo esse primeiro impacto, quando lhe dizem logo «este pedido não vai passar». Aí a conflitualidade fica dirimida. Mas no produto final eu penso que piora, porque se efectivamente a pessoa já dispõe dessa informação logo à partida quando vem entregar um requerimento e já sabe que pode contar, eventualmente, com uma decisão de indeferimento (...). Se o faz de forma indirecta não tem qualquer expectativa de informação em contrário. Quando recebe depois uma resposta negativa, regra geral, julgo que ficará mais aborrecido do que se o tivessem logo avisado à primeira (...)*“ (E5).

No que respeita aos argumentos para evitar o recurso à utilização das TICs, a interactividade é apontada como elemento determinante. Existem serviços em que a variabilidade da resposta resulta de um longo diálogo em que se procura captar todos os sinais, não só da comunicação verbal como da não verbal, numa tentativa de traçar um perfil psicológico. É nesse sentido que é argumentado que mais do que dar respostas é preciso exigir o cumprimento de requisitos e nesse sentido é defendido que aquilo que se procura *“(...) não é uma resposta é uma negociação (...)*“ (E2).

As respostas às questões abertas do questionário reflectem também as diferentes perspectivas que, entre outros aspectos, permitem perceber alterações na priorização de *stakeholders*, face à utilização das TICs suportadas pela Intranet e Internet. Tais respostas reforçam os principais argumentos enunciados pela análise de conteúdo das entrevistas.

Através dos questionários e no que respeita ao poder, por um lado, verifica-se que se considera ser afectado pela percepção de integridade da informação que é transferida, na medida em que “(...) o cliente tende a aceitar como boa a informação certificada pelo meio informático (...)” (Q6).

Por outro lado, o facto das TICs permitirem que o utilizador seja “(...) *perfeitamente identificável* (...)” (Q13), que a possibilidade de auditar e controlar um processo de forma imediata ou diferida no tempo fique facilitada, leva à afirmação que quaisquer “(...) *actos praticados continuam auditáveis* (...)” (Q5) e motiva a consideração que o poder não é alterado. Este posicionamento é ainda reforçado pela ideia que as hierarquias tendem a ser perpetuadas independentemente de existir, ou não, esse recurso.

Contudo, é também essa situação que tende a fazer com que o exista “(...) *menor discricionabilidade* (...)” (Q27) nos processos de tomada de decisão, podendo mesmo expor a fraude e a corrupção de forma mais vincada, quando comparada com uma situação em que o recurso às TICs não acontece e, dessa forma, altera o poder.

No que respeita à legitimidade, prevalece a consideração que “(...) *mantém-se todos os pressupostos* (...)” (Q5), logo não é alterada. Aquilo que se altera é a forma como a legitimidade é percebida, bem como a “(...) *forma de comunicar* (...)” (Q25). É nessa perspectiva que se considera que o recurso a aplicações informáticas em rede “(...) *torna o relacionamento mais uniforme em ambos os sentidos* (...)” (Q33). O acesso a determinada informação também torna alguns interlocutores mais exigentes e leva a afirmações que “(...) *os indivíduos, pelo simples facto de terem acesso a um conjunto de dados sentem-se «donos do mundo»* (...)” (Q18), situação que também reforça alguns comportamentos de ameaça.

Ao nível da urgência, em regra, o recurso às TICs através da Internet e Intranet, implica “(...) *processos mais rápidos* (...)” (Q17), logo “(...) *exige-se uma maior rapidez* (...)” (Q25), esperam-se por isso “(...) *circuitos mais rápidos* (...)” (Q16), com um maior “(...) *imediatismo na resolução* (...)” (Q6) dos problemas. Dito de outra forma, “(...) *a exigência no cumprimento de prazos aumenta* (...)” (Q31). Ao forçar-se o cumprimento de prazos também se pode reforçar a imposição de comportamentos de cooperação. Dessa forma a urgência é alterada.

No entanto, a urgência de um pedido é sempre relativa e um dado pedido pode não ser entendido pelo destinatário como suportado numa “(...) *avaliação da verdadeira urgência* (...)” (Q21), levando a que alguns respondentes assumam que, sem essa avaliação, a urgência efectiva

simplesmente não se altera. Neste sentido consideram que a avaliação da “verdadeira urgência” é aquela que é efectuada pelo receptor de um pedido e não pelo seu emissor.

### 6.1.3 E-government e desempenho

O e-government permite aumentar a eficiência. Este é um dos elementos evidenciados ao longo dos vários discursos dos entrevistados, na medida em que é referido “(...) em termos de celeridade não tenho a menor dúvida que chegamos a ser muito mais eficientes (...)” (E5), “(...) aumenta a eficiência, fazemos mais processos do que faziam o dobro das pessoas (...)” (E7), “(...) é mais eficiente, sem dúvida nenhuma é rápido, em quantidade e tempo é ótimo (...)” (E8), “(...) tem muito menos tempo de espera, tem respostas, as pessoas estão muito mais satisfeitas (...)” (E9), “(...) mais fácil, mais rápido (...)” (E10), “(...) torna o processo mais rápido (...)” (E12), “(...) informação muito mais limpa, muito mais rápida, melhor acesso (...)” (E13), “(...) levávamos dias para poder despachar um processo, faz-se logo tudo (...)” (E14), “(...) começámos a ir buscar dinheiro que antigamente se perdia (...)” (E15), “(...) é muito bom para nós (...)” (E14), “(...) não estarmos constantemente a fazer ofícios e a telefonar (...)” (E15), “(...) conseguimos fazer o mesmo trabalho com menos gente (...)” (E15), “(...) a tecnologia ajudou-nos muito (...)” (E15), “(...) conseguimos desenvolver mais trabalho (...)” (E18), “(...) facilita muito, melhorou muito (...)” (E19), “(...) o que se fazia antigamente com seis ou sete pessoas agora faz-se com duas ou três (...)” (E6).

A facilidade e rapidez no acesso aos dados e à informação são aqui considerados elementos preponderantes. É reconhecido que o e-government permite “(...) um tempo de resposta muito mais curto (...)” (E9).

As modificações no desempenho são também centradas no aumento da integridade dos dados e da informação, elemento que reforça a confiança na sua utilização. Considera-se que “(...) nos processos manuais havia informação que corria o risco de se perder (...)” (E9), com o recurso à utilização das TICs “(...) temos que ir mesmo mais ao pormenor (...)” (E18) e além disso, com recurso à utilização das TICs “(...) conseguimos detectar se a situação está em análise, se está concluído, se está com dívida, se está sem dívida, quem fez, quando emitiu, quando pediu, tudo num sítio só (...)” (E9).

Por um lado existe a facilidade em ter múltiplos dados num só sítio, por outro, o facto de ser possível perceber quem acede para consultar, quem acede para alterar, quando tais operações ocorrem, são elementos decisivos para acautelar a integridade dos dados e reforçar a utilidade dos sistemas. Este elemento também não pode ser desligado do reforço da função de controlo, comparativamente àquela que existia na situação em que o recurso às TICs não acontecia da forma actual, sendo referido que o “(...) serviço manual tornava muito mais difícil controlar (...)” (E9).

Esse controlo limita a variabilidade comportamental e reforça a necessidade do cumprimento de critérios previamente determinados, imprescindíveis à estruturação de processos e, simultaneamente, limitativos na apresentação de uma decisão, elemento que também é usado para desculpar essa decisão, na medida em que nem sempre irá ao encontro das expectativas de determinados utentes. Nestas situações, como um entrevistado refere, “(...) *dá-se sempre a culpa à máquina (...)*” (E9).

A uniformização de registos é também considerada como factor determinante para poder existir igualdade de tratamento. Traduz mais um argumento para reforçar as alterações aos processos, impostas pelo *e-government*. Não é assim de estranhar o argumento de obrigar a “(...) *grandes mudanças (...)*” (E6), em que se desenvolve uma nova “(...) *sequência, ordenação (...)*” (E6), em que se procura alinhamento em tarefas e processos ou, nas palavras de um dos entrevistados, “(...) *sincronismo (...)*” (E6).

O *e-government* impõe a existência de um “(...) *trabalho completamente diferente (...)*” (E1), quando comparado a uma situação de ausência desse recurso. A própria reorganização dos processos pode libertar recursos humanos. Nesse sentido é dito que “(...) *posso reafectar essas pessoas (...)*”. Por outro lado estes sistemas “(...) *ajudam a planejar melhor os recursos (...)*” e permitem a existência de “(...) *uma infinidade de indicadores (...)*” (E5).

Entre esses indicadores consta o tempo médio para a realização de uma tarefa que, necessariamente, tem diminuído ao longo do tempo. É nesse sentido que se indica que existem “(...) *tempos médios muito bons (...)*” (E6) e que os “(...) *tempos médios diminuíram, mas consideravelmente, em todas as prestações (...)*” (E5), ou ainda que “(...) *medimos a produtividade mensalmente (...)*” (E2).

Um outro elemento apontado para justificar o aumento da eficiência resulta do *e-government* poder transferir uma parte significativa do trabalho para o utente, sem impor a reintrodução de dados. Essa realidade é reforçada nos argumentos “(...) *acedem directamente à nossa base de dados (...)*” (E15), “(...) *depositam os dados na nossa base de dados (...)*” (E13) e “(...) *é trabalho que é feito directamente no nosso sistema, trabalho retirado dos nossos serviços (...)*” (E5). Esta situação também “(...) *reduz a margem de erro da parte dos serviços (...)*” (E5).

A redução do número de trabalhadores, o aumento do número de transacções e a redução dos prazos leva a que se afirme que o “(...) *custo, se calhar, diminuiu (...)*” (E9), existem “(...) *vantagens em termos de custos de operação (...)*” (E7). No entanto os entrevistados não apresentam números que quantifiquem essa situação.

Deve salientar-se que uma das dificuldades para quantificar a variação nos custos resulta da capacidade de os isolar e, sobretudo, do facto dos efeitos do recurso ao *e-government* serem diferidos no tempo. É afirmado que “(...) *agora é que nós vemos o resultado (...)*” (E6).

No que respeita ao maior constrangimento da eficiência afigura-se ser claramente a interoperabilidade.

A interoperabilidade técnica é comprometida ao nível dos dados que podem ser retirados da maioria das aplicações. Esta situação leva a que sejam necessários cálculos paralelos e lançamentos de dados em que não se poderá afastar a possibilidade de redundância. Neste sentido um dos entrevistados argumenta acerca da possibilidade de retirar alguns dados para suportar a avaliação de desempenho sem necessidade de duplicar lançamentos que “(...) *se houvesse uma ligação que permitisse fazer isso, mas isso lá chegará a altura (...)*” (E13). Naturalmente que podem ser apresentados vários motivos para que essa altura ainda não tenha chegado. Entre esses motivos emerge a preocupação com a segurança, enquanto argumento para limitar a possibilidade de exportar alguns dados para um formato em que pudessem ser mais facilmente trabalhados.

Ainda no domínio da interoperabilidade técnica a morosidade dos sistemas e a existência de momentos em que tais sistemas estão completamente inactivos constituem os elementos mais citados como comprometedores de eficiência. É referido que existe “(...) *morosidade e o sistema a cair (...)*” (E10), “(...) *lentidão do programa informático (...)*” (E1). As limitações na actualização de dados são também invocadas, temática que será reforçada no ponto seguinte.

As limitações à interoperabilidade começam logo na comunicação interna. É referido que “(...) *a aplicação que gere as contribuições tem ainda algumas deficiências ou insuficiências que não permite, de forma totalmente automática, extrair da aplicação qual a situação contributiva dos nossos contribuintes. Porquê? E aí, como já deve ter percebido das entrevistas anteriores que fez, as aplicações, nós somos utilizadores mas não somos donos das aplicações, elas são construídas (...), e o (...) não teve até agora, ainda, não sei se capacidade em termos de quantidade de recursos, se qualidade de recursos, não faço a mínima ideia, ainda não conseguiu resolver um problema que subsiste há muito tempo, que se arrasta já há três, quatro anos, e que de facto se tivesse resolvido esse e outros em outras aplicações, permitir-nos-ia poder ainda reduzir mais o número de trabalhadores no serviço. Sinalizando melhor o nosso pessoal, melhorando a produtividade e eficiência do serviço (...). E por outro lado há depois o sistema informático a emitir notificações automaticamente, sem qualquer intervenção humana e que são emitidas centralmente em Lisboa, e que saem para casa dos beneficiários e dos contribuintes e que muitas vezes são notificações que não correspondem à realidade. Falhas, ou um pedido a um contribuinte para pagar uma dívida que tem à Segurança Social, mas que afinal essa dívida não existe. Que a própria aplicação que faz a gestão da dívida e dos contribuintes, das contribuições, também ainda não está, não oferece garantias de total fiabilidade. Implica que os nossos colaboradores tenham que antes de, sempre que emitam uma declaração, ir verificar se a informação está correcta ou não. Quando somos nós que emitimos notificações nós verificamos sempre se a notificação está correcta ou não. Mas quando ela nos foi emitida centralmente, essa*

*verificação não é feita e é frequente aparecerem-nos aqui contribuintes, naturalmente aborrecidos e com razão, porque foram notificados para ir pagar uma dívida que na realidade não existe. É este tipo de constrangimentos (...)*“ (E11).

Entre as limitações a um aumento ainda maior da eficiência é ainda apontado o facto de alguns sistemas não registarem históricos e se limitarem a registar as informações actualizadas. É referido que *“(...) os subsistemas não nos estão a dar históricos (...)*“ (E19). No entanto esta situação não pode ser generalizada, é pontual.

A redução significativa nos recursos humanos evidência alguma desmotivação, sendo argumentado que *“(...) as pessoas sentem que se perdeu um pouco esta relação mais pessoal (...)*“ (E5), apenas se atribui atenção à maior ou menor capacidade para *“(...) introduzir no mínimo tempo possível a quantidade máxima possível, a pressão é tanta que se esquecem da parte humana (...)*“ (E8), todos acabam por estar *“(...) dependentes da máquina (...)*“ (E1), antigamente as *“(...) relações com colegas eram muito mais interessantes (...)*“ (E1), é evidenciado o gosto pela conversa e pela palavra ao referir-se *“(...) gosto do contacto em que a colega me telefona (...)*“ (E1). Entende-se que este recurso potencia a existência de *“(...) um trabalho mais individualista (...)*“ (E17). Essa situação é perspectivada com alguma nostalgia em que se assiste a *“(...) pessoal a sair para a reforma e não está a entrar ninguém (...)*“ (E8).

Quando se relaciona o e-government com o desenho organizacional é dito numa primeira abordagem que *“(...) o desenho é o mesmo (...)*“ (E13). Este argumento resulta do facto de se terem verificado poucas alterações na área negócio desta organização. Naturalmente que surgiram prestações sociais novas, outras foram modificadas. Contudo as áreas funcionais não sofreram mudanças profundas. O organograma apresenta no tempo mudanças na denominação e alterações que os entrevistados não reforçam. Efectivamente o que mudou foram os processos e não as áreas de negócio. É afirmado que *“(...) houve mais alterações a nível dos processos, isso sim. O desenho dos processos sofreu alterações profundas (...)*“ (E11). É ainda acrescido que *“(...) em termos de desenho organizacional, a nível de chefias, temos mais ou menos o que tínhamos (...)*“ (E18). No entanto *“(...) algumas carreiras seguramente que vão ficar esvaziadas de funções (...)*“ (E17).

O desenho organizacional é eminentemente orientado para a eficiência. Quanto à inclusão ela é perspectivada como consequência do acesso, mas sem envolver um maior número de actores nos processos de tomada de decisão. É referido até que *“(...) a tradição portuguesa não vai muito nesse sentido de auscultar as pessoas, as partes interessadas (...)*“ (E5).

Aquilo que é efectivamente questionado são as decisões finais em que há ou não há a atribuição de um subsídio, ou o pagamento ou não pagamento de uma contribuição. É dito que *“(...) ao nível dos procedimentos raramente nos colocam questões (...)*“ (E5). As aplicações informáticas orientam-se para estruturar processos que *“(...) terminam com a decisão (...)*“ (E5).

A dificuldade de compatibilizar a eficiência com o aumento do número de pessoas envolvidas e reforçado no argumento de que “(...) *mais pessoas maior geração de ideias* (...)” (E12).

A efectiva orientação para a eficiência surge reforçada no argumento que “(...) *fazer o mesmo com menos recursos é o que se está a verificar aqui, o serviço teve que se reorganizar de acordo com o número de pessoas que cá tinha* (...)” (E9).

No que respeita aos impactos do desempenho no e-government é deixado um alerta relativamente à existência de alguma desresponsabilização social, entendida enquanto consequência da facilidade com o e-government permite desenvolver algumas actividades. É neste contexto que é referido que a “(...) *facilidade extrema é um risco efectivo que não está devidamente salvaguardado nestes processos* (...)” (E5).

São ainda efectuadas algumas comparações entre o desempenho neste caso de estudo e outras organizações públicas, expressa no argumento “(...) *eles ainda estão a anos-luz* (...)” (E17). Esta afirmação resulta essencialmente da diferença nos tempos de resposta e da inexistência de centralização de dados em alguns outros serviços públicos, não enquadrados na Segurança Social, situação que reforça a diversidade de situações.

Ao nível da análise às questões abertas do questionário e relativamente à inclusão, prevalece a ideia que “(...) *o uso da Internet, só por si, tem pouco impacto no envolvimento dos indivíduos* (...)” (Q5). Efectivamente é assumida a ideia que são tecnologias “(...) *extensíveis a todos* (...)” (Q7), sem que isso signifique que exista um maior número de cidadãos a participar nos processos de tomada de decisão.

Assume-se que “(...) *a inclusão na gestão pública é fundamental para que progressivamente se interiorize a ideia de que a coisa pública é de todos e não só de alguns* (...)” (Q25). De igual modo é assumido os indivíduos, apenas pelo facto de “(...) *partilharem as mesmas aplicações* (...)” (Q36) já são de alguma forma incluídos. A inclusão é perspectivada no sentido de permitir acesso, de saber o que existe, de assegurar igualdade nas formas de contacto. É também por isso que se considera que a “(...) *exclusão dos colaboradores menos instruídos* (...)” (Q27) possa limitar a inclusão e, dessa forma, reforçar a divisão digital.

Quanto à eficiência o “(...) *acesso mais rápido* (...)” (Q5; Q16), a “(...) *poupança de tempo* (...)” (Q2), a “(...) *credibilidade dos dados* (...)” (Q12; Q14), o que traduzirá mais fidedignidade na informação, também consequência de se entender que “(...) *são reduzidos os erros* (...)” (Q17), que se consegue por isso “(...) *informação de qualidade* (...)” (Q21) e além disso se “(...) *reduz os custos* (...)” (Q31), são argumentos invocados nas respostas dadas às questões do questionário, respostas efectivamente alinhadas com aquelas que foram obtidas nas entrevistas.



### 6.1.4 Impactes entre atributos de e-government

A análise dos diferentes discursos mostra que nem sempre é possível assegurar o desenvolvimento de todos os atributos do e-government da mesma forma e numa mesma proporção.

Existem situações em que para aumentar a segurança é necessário reduzir a interoperabilidade e vice-versa.

Por outro lado a interoperabilidade, ou as suas limitações, podem ter impactos na utilidade.

Independentemente disso, neste caso de estudo, a interoperabilidade configura-se como o atributo mais comprometido.

Ao nível da interoperabilidade técnica a “(...) *lentidão do sistema* (...)” (E13), “(...) *morosidade do sistema* (...)” (E18), “(...) *paragens que são frequentes* (...)” (E5) e a “(...) *a aplicação está muito lenta* (...)” (E6), “(...) *não vejo isso, exportar dados, tirar conteúdos* (...)” (E13), são alguns dos argumentos invocados.

Além disso existem sistemas cuja comunicação não é automática. É referido que “(...) *as falhas têm a ver muito com a interface entre as várias aplicações* (...)” (E11), “(...) *automaticamente as contribuições dos beneficiários deveriam ficar lançadas e não ficam* (...)” (E14).

No que concerne à interoperabilidade organizacional também nem sempre será a mais fácil na medida em que é referido “(...) *não consigo tirar dados porque eles não me deixam* (...), *são intratáveis* (...)” (E13), “(...) *arranjar regras que se apliquem a todos com realidades diferentes torna-se um bocadinho complicado* (...)” (E9), “(...) *mexe muito com sentimentos, com coisas muito subjectivas e as aplicações não podem ser rectilíneas* (...)” (E13) ou “(...) *não se tem conseguindo ainda chegar a um consenso quanto aos dados* (...)” (E16).

Ao nível da interoperabilidade semântica são diferenciadas duas realidades, trabalhadores e cidadãos utilizadores. Se quanto aos primeiros a interoperabilidade semântica parece não constituir problema, já ao nível dos segundos é referido que “(...) *nem sempre é fácil a um cidadão comum entender todos os termos que lá estão, por muito clara que a linguagem seja* (...)” (E5). Naturalmente que aqui a variabilidade aumenta. A própria divisão digital atesta essa realidade. Não é por isso de estranhar a afirmação que “(...) *continuam a ter alguma resistência a enviar por Internet, o cidadão cliente* (...) *é o mais resistente a estas novas tecnologias* (...)” (E5).

A facilidade de uso é assim um dos atributos mais reforçado para os trabalhadores, mas não o é em igual proporção para os cidadãos utentes. Para os últimos será bem menor.

Independentemente disso é referido que “(...) *qualquer pessoa tem facilidade em utilizar o nosso sistema informático* (...)” (E15), “(...) *o acesso não é difícil* (...)” (E10), “(...) *um*

*bocadinho de trabalho, um bocadinho de experiência e as pessoas chegam lá (...)*“ (E17), em resumo os entrevistados consideram que *“(…) existe facilidade de uso (...)*“ (E5), as aplicações são *“(…) fáceis de utilizar (...)*“ (E7).

A facilidade de uso é um atributo que se entende existir. Independentemente disso algumas aplicações, *“(…) são para utilizar, nalguns casos é mesmo imperativo (...)*“ (E5). Neste sentido é ainda indicado que *“(…) a utilização já é imposta, nas matérias em que é facultativa acabam ainda por recorrer muito aos serviços (...)*“ (E5).

No domínio das respostas obtidas através do questionário também, aqui, são consonantes com os resultados das entrevistas. No que respeita as limitações à facilidade de uso e particularmente para o cidadão cliente é apontada a *“(…) falta de conhecimentos informáticos (...)*“ (Q4), o *“(…) analfabetismo (...)*“ (Q26), o *“(…) grau de instrução dos utentes (...)*“ (Q27), em suma, *“(…) acesso difícil para a maioria dos cidadãos (...)*“ (Q33).

Ao nível da interoperabilidade é feito o reforço de *“(…) equipamento obsoleto (...)*“ (Q6), *“(…) morosidade (...)*“ (Q10), dito de outras formas, *“(…) tempos de resposta das aplicações demasiado lentos (...)*“ (Q13; Q37; Q28), bem como *“(…) não utilização de uma linguagem comum entre organizações (...)*“ (Q31).

Verifica-se também, a partir das respostas ao questionário, que a utilidade é aqui fortemente comprometida pela interoperabilidade.

Os entrevistados que se revelaram mais descontentes com o recurso à utilização das TICs enunciaram alguma dificuldade em perceber os *trade-offs* entre segurança e interoperabilidade técnica ou entre transparência e confidencialidade que a segurança pode acarretar.

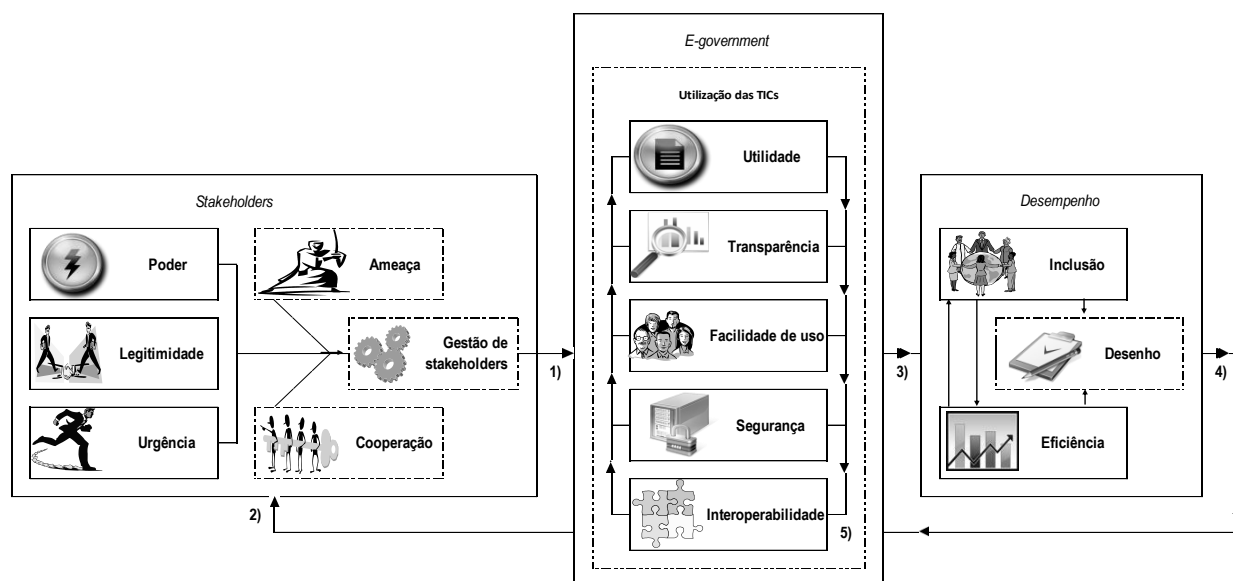
### **6.1.5 Estudo piloto: ajustamentos às questões de investigação e ao quadro conceptual**

O Estudo Piloto permitiu efectuar ajustamentos às questões de investigação. Assim, as interrogações preliminares deram lugar às questões finais de pesquisa, nomeadamente:

1. Como pode o *e-government* condicionar a priorização de *stakeholders* e a priorização de *stakeholders* condicionar o *e-government*?
2. Porque é que o *e-government* pode ser um instrumento capaz de *redesenhar* as organizações públicas?
3. Como é que o *e-government* altera a eficiência e inclusão almejadas pela gestão pública?

Foi ainda possível proceder a ajustamentos no modelo MEGOV, tal como é enunciado na figura seguinte.

Figura 47 – Modelo MEGOV ajustado após realização do Estudo Piloto



Os ajustamentos efectuados ao modelo inicial têm em consideração a possível afectação recíproca de variáveis e permitem enunciar as seguintes proposições finais:

1. A percepção de relevância de *stakeholders* a partir da conjugação dos atributos poder, legitimidade e urgência conduz ao reconhecimento do seu potencial de ameaça ou cooperação aos objectivos e actividades das organizações públicas, aos quais o recurso ao *e-government* não escapa. É a partir do potencial de ameaça ou cooperação que as relações são geridas e ajustados esses objectivos e actividades aos interlocutores significativos (identificação e percepção de relevância de *stakeholders*);
2. O *e-government* condiciona a gestão de *stakeholders*, pode modificar os atributos poder, legitimidade e urgência e, através disso, modificar a priorização desses *stakeholders*, ao criar uma dinâmica distinta (impactes do *e-government* na priorização dos *stakeholders*);
3. O *e-government* condiciona a eficiência e a inclusão, elementos centrais do desempenho da gestão pública, afectando o desenho organizacional (impactes do *e-government* na eficiência e na inclusão);
4. A eficiência e a inclusão condicionam o *e-government* e alteram a configuração dos seus elementos, reforçando a sua valoração (impactes da eficiência e da inclusão no *e-government*);
5. A utilidade, transparência, facilidade de uso, segurança e interoperabilidade, podem afectar-se reciprocamente (impactes entre atributos do *e-government*).

Os ajustamentos efectuados têm na última proposição a maior alteração, comparativamente ao modelo inicialmente proposto.

### 6.1.6 Síntese conclusiva

A percepção de relevância de *stakeholders* encara os funcionários, utentes, organizações governamentais, nas quais é incluída a tutela, meios de comunicação social, Instituto de Informática e cidadãos em geral, enquanto os grupos mais expressivos.

O entendimento que o *e-government* altera a priorização de *stakeholders* resulta da normalização/uniformização de procedimentos que impõe e de tal situação implicar uma redução do poder discricionário. Considera-se que a urgência das solicitações tende a aumentar, sendo exigidos prazos de resposta mais curtos. Aliás, essa redução de prazos é um dos fundamentos para desenvolver o *e-government*. Já a legitimidade das solicitações tende a ser perspectivada como independente do meio utilizado, sem descuidar que o *e-government* expõe de forma mais vincada, quer as situações com maior legitimidade, quer as situações com menor legitimidade, podendo, dessa forma, desincentivar as últimas.

O *e-government* altera significativamente a eficiência, aumentando-a, especialmente no médio e longo prazo, não no curto prazo. Amplia significativamente as possibilidades de cruzamento de dados, potencia uma enorme quantidade de indicadores de desempenho, expõe situações de eficiência e ineficiência, permite reduzir prazos, permite reduzir o número de recursos humanos envolvidos no processamento de dados e concede a transferência de trabalho dos serviços para o cidadão cliente ou para outras organizações.

Já ao nível da inclusão não se encontraram aqui evidências que exista um maior número de envolvidos nos processos de tomada de decisão como resultado de uma maior ou menor maturidade do *e-government*. A inclusão é aqui perspectivada apenas enquanto possibilidade de garantir igualdade de acesso.

Os diferentes ritmos de adopção do *e-government* tendem também a ter um efeito de alavanca no seu próprio desenvolvimento, na medida em que fica cada vez mais facilitada a comparação entre organizações. O nível de adopção terá impactos no que respeita à interoperabilidade, sendo esta a variável que, neste caso de estudo, é mais constrangida.

A afectação recíproca entre transparência, interoperabilidade e segurança constitui um desafio que não se encontra ultrapassado e que este caso de estudo reforça. Foram apresentados múltiplos exemplos em que ao ser reforçada a segurança a interoperabilidade foi reduzida.

## 6.2 Caso B

A EDIA – Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva, S. A., é uma sociedade anónima constituída por tempo indeterminado, cujas origens remontam a 1993, ano

em que o Conselho de Ministros determinou que fosse retomado o projecto do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva – EFMA. É na sequência desses acontecimentos que ocorre a criação da Comissão Instaladora da Empresa do Alqueva – CIEA –, em 1995 e leva à criação da EDIA, com o propósito de dar continuidade aos trabalhos de construção da barragem de Alqueva, fulcro de um projecto já antigo, mas que esteve interrompido durante quase duas décadas. Assim, a EDIA é uma organização recente, sensivelmente, com 15 anos de história. É dos casos estudados a organização mais recente.

A sua missão consiste em “(...) *construir, gerir e explorar o conjunto infraestrutural integrante do sistema primário do EFMA, operar no sector do domínio público hídrico de captação, adução e distribuição de água em «alta», para abastecimento público, rega e exploração hidroeléctrica, potenciar o desenvolvimento económico, social e ambientalmente sustentável na área de intervenção da empresa e desenvolver uma estratégia empresarial que assegure a sustentabilidade da actividade de exploração da empresa (...)*”. As suas atribuições passam assim por assegurar “(...) *a utilização do domínio público hídrico afecto ao EFMA, para fins de rega e exploração hidroeléctrica, nos termos do contrato celebrado com o Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional, em representação do Estado; a concepção, execução e construção das infra-estruturas integrantes do sistema primário do EFMA, bem como a sua gestão, exploração, manutenção e conservação; a concepção, execução e construção das infra-estruturas integrantes da rede secundária afecta ao EFMA, em representação do Estado e de acordo com as instruções que lhe forem dirigidas pelo Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas; a promoção, desenvolvimento e prossecução de outras actividades económicas cujo aproveitamento contribua para a melhoria das condições de utilização dos recursos afectos ao EFMA (...)*”.

O capital social da EDIA é público, integralmente detido pelo Estado Português através da Direcção Geral do Tesouro. A tutela financeira da empresa é exercida pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública e a tutela sectorial exercida pelo Ministério da Agricultura do Desenvolvimento Rural e das Pescas. Embora os membros do Conselho de Administração da empresa sejam eleitos, aqui as diferenças entre a eleição e a nomeação esbatem-se.

A EDIA participa também no capital social de outras empresas assumidas como estratégicas para potenciar o desenvolvimento do EFMA, tal como enunciado na tabela seguinte.

*Tabela 13 – Distribuição de participações – Caso B*

Entidades / Empresas	%
Gestalqueva - Sociedade de Aproveitamento das Potencialidades das Albufeiras de Alqueva e Pedrogão, SA.	51,00
Águas do Centro Alentejo, S.A.	5,00
EDAB - Empresa de Desenvolvimento do Aeroporto de Beja, S.A.	1,25
ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A.	4,11
COTR - Centro Operativo e de Tecnologia de Regadio (associação)	9,00
LusoFuel - Produção de Biocombustíveis e Derivados. S.A.	10,00

Fonte: [www.edia.pt](http://www.edia.pt) (11-05-2010).

A empresa apresenta um organograma funcional, suportado em 5 Direcções que respondem perante o Conselho de Administração, nomeadamente:

- Direcção de Engenharia, Ambiente e Ordenamento do Território, composta por 4 departamentos, concretamente, Departamento de Planeamento e Elaboração de Projectos, Departamento de Ambiente e Ordenamento do Território, Departamento de Impactes Ambientais e Patrimoniais e Departamento de Informação Geográfica e Cartografia;
- Direcção de Infra-estruturas Primárias e de Energia, suportada por 2 departamentos, concretamente o Departamento de Construção de Infra-estruturas Primárias e o Departamento de Manutenção, Exploração e Segurança;
- Direcção de Agricultura e Desenvolvimento Rural, também suportada por 2 departamentos, nomeadamente o Departamento de Construção de Infra-estruturas de Rega e o Departamento de Exploração de Infra-estruturas de Rega;
- Direcção de Gestão do Património e de Expropriações, que apresenta 2 departamentos, Departamento de Gestão do Património e Departamento de Expropriações;
- Direcção de Administração e Finanças, que consagra 4 departamentos, nomeadamente o Departamento de Gestão Administrativa e Financeira, Departamento de Planeamento e Controlo de Investimentos, Departamento de Contabilidade e Departamento de Sistemas de Informação.

Cada direcção possui um director coordenador e os departamentos um director.

A EDIA tem ainda um conjunto de serviços de apoio, nomeadamente, Gabinete de Apoio Jurídico, Gabinete de Gestão de Recursos Humanos, Gabinete de Documentação, Desenvolvimento e Marketing, Gabinete de Promoção, Inovação e Internacionalização, Gabinete de Relações Públicas e Comunicação, além do Parque de Natureza de Noudar, Museu da Luz e, finalmente, Centro de Cartografia, cada um liderado por um director.

O facto da EDIA ser uma sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos e ter pouca idade foram dois dos principais elementos de diferenciação inicial deste caso, comparativamente aos restantes.

O trabalho empírico foi suportado em 158 questionários, 86 na primeira ronda e 72 na segunda, de um total de 198 pessoas, situação que implicou taxas de resposta de 43,43% e 36,36%, respectivamente.

A distribuição do questionário foi desencadeada através da remessa de ofício, expedido pelo Gabinete de Gestão de Recursos Humanos da empresa, onde se solicitava a colaboração e se indicava a forma de acesso à plataforma electrónica do questionário.

Foram ainda realizadas 16 entrevistas semi-estruturadas, realizadas na sede da empresa e baseadas em perfis heterogéneos.

### 6.2.1 Caracterização

A repartição dos respondentes ao questionário em função do género indicou o sexo masculino com 46,2% e o feminino com 53,8%. A média de idades foi de 36 anos.

Relativamente às habilitações literárias 70,2% indicaram o grau de licenciatura, 8,9% indicaram o grau de mestre, 7% indicaram o grau de bacharel, 13,3% declararam o ensino secundário e 0,6% indicaram pós doutoramento.

Quanto às áreas de formação de relevar as ciências da engenharia e tecnologias com 25,9% dos respondentes, as ciências sociais com 24,7% e as ciências agrárias com 19%.

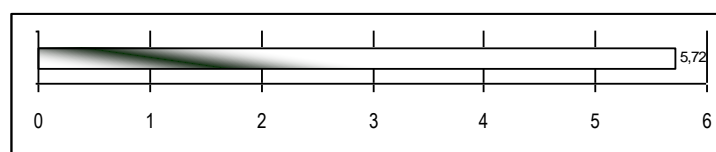
Ao nível do enquadramento profissional 65,2% dos respondentes eram técnicos superiores, 12,7% eram dirigentes, 15,2% assistentes técnicos e 6,9% indicaram outras funções.

Já no que respeita ao tempo de experiência profissional nas funções em exercício 48,1% faziam-no há menos de 6 anos e 41,1% entre 6 e 12 anos. Se tivermos em conta a média de idades que se indicou não será de estranhar que 14,6% apresentasse menos de 6 anos, 38% entre 6 e 12 anos, 29,7% entre 12 e 18 anos e 11,4% entre 18 e 24 anos. Ou seja, 93,7% apresentou um tempo de experiência profissional global menor que 24 anos.

No que respeita à maturidade percebida recorreu-se a uma escala cumulativa de Guttman, de forma similar à descrita no Caso A.

A figura seguinte enuncia a maturidade percebida.

*Figura 48 – Questionário – Maturidade percebida – Caso B*



Também este caso reflecte muito mais uma dimensão interna comparativamente à externa. Significa isto que estamos essencialmente na presença de relações G2G. Como as entrevistas bem explicitaram, este elemento reflecte muito mais uma EDIA investidora que uma EDIA exploradora. Dessa forma, as relações com clientes e/ou proprietários não são concordantes com o valor aqui apresentado.

Uma vez que o questionário foi distribuído em dois momentos temporais distintos foi possível avaliar a estabilidade temporal das respostas com recurso ao teste de Wilcoxon e ao teste dos Sinais, consequência das limitações de simetria já anteriormente identificadas. Aqui, da totalidade de itens apenas 2 revelaram um *P-value* inferior a 0,05.

O quadro seguinte apresenta os itens excluídos como resultado de inexistência de estabilidade temporal.

*Tabela 14 – Questionário – Estabilidade temporal – Caso B*

Item / variável	Wilcoxon Exact Sig. (2-tailed)	Teste dos Sinais Exact Sig. (2-tailed)
V_s3_5	0,311	0,003
V_s3_17	0,015	0,011

V\_s3\_5: Fácil; V\_s3\_17: Harmoniza interesses divergentes

Ao nível da análise de frequência de respostas fechadas do questionário prevaleceu também a concordância com a maioria das afirmações.

Também aqui e tal como ocorreu no Caso A, constata-se uma significativa diferença entre os itens V\_s3\_1 e V\_s3\_4, ou seja, ao ser equacionada a situação em que a utilização de TICs melhora o desempenho no trabalho no primeiro item e equacionada a possibilidade do recurso a TICs acessíveis através de Internet ou Intranet melhorar o desempenho no segundo item. Enquanto na primeira situação 82,9% dos respondentes expressam acordo total, já na segunda situação o valor fica-se pelos 46,2%.

Contudo, análise do conteúdo das entrevistas mostra que o recurso a TICs acessíveis através de Internet ou Intranet é também uma forma de alterar a localização do trabalho. Ou seja, é um mecanismo de transferência de trabalho que nem sempre é perspectivado da melhor forma por quem tem que lhe dar resposta. Esta realidade torna-se ainda mais exacerbada com a existência de uma EDIA essencialmente investidora, a quem diversas autoridades de gestão, particularmente no âmbito da utilização de fundos comunitários, exigem cada vez mais informação e nem sempre o fazem num enquadramento temporal objectivo.

Ao nível da utilidade, concretamente perante a afirmação que as aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet respondem ao tipo de respostas que cada um considera ter que garantir, 65,2% exprimiram concordância, dos quais 40,5% indicaram concordância parcial e apenas 24,7% indicaram concordância total. Já 34,2% indicou discordância, ainda que só 3,8% indicasse discordância total.

No âmbito da segurança e especificamente no que respeita à afirmação que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não aumenta a exposição do trabalho perante terceiros 50,7% indicaram concordar com a afirmação, dos quais 43,7% exprimiram concordância parcial e apenas 7% indicaram concordância total. Já 44,3% dos respondentes indicaram desacordo, havendo mesmo 13,9% que indicaram desacordo total.

Ao afirmar-se que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a eficiência 99,4% dos questionados indicaram concordância, e desses, 47,5% indicaram mesmo concordância total.



Já no que respeita à afirmação que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet induz o envolvimento do maior número possível de indivíduos e grupos nos desígnios da organização 78,4% indicaram concordância, embora 46,8% indicasse concordância parcial. De notar que, mais uma vez, a análise de conteúdo das entrevistas permitiu verificar que a inclusão é aqui entendida enquanto capacidade de disponibilizar recursos obtidos como resultado do aumento da eficiência, sem que isso signifique um aumento do número de participantes nos processos de tomada de decisão.

A distribuição de frequências de resposta é apresentada na tabela seguinte.

*Tabela 15 – Questionário – Frequências de resposta – Caso B*

Código	Item	DT	DP	CP	CT	NSR
V_s3_1	A utilização de tecnologias de informação e comunicação melhora o meu desempenho no trabalho.	0,0	0,0	17,1	82,9	0,0
V_s3_2	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet respondem ao tipo de respostas que tenho que garantir.	3,8	30,4	40,5	24,7	0,6
V_s3_3	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem-me libertar tempo para realizar mais tarefas.	3,8	12,0	54,4	29,8	0,0
V_s3_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet melhora o meu desempenho.	0,0	14,6	39,2	46,2	0,0
V_s3_6	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é intuitiva.	5,1	23,4	56,3	15,2	0,0
V_s3_7	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não requer um período de aprendizagem demorado.	3,8	17,1	55,7	23,4	0,0
V_s3_8	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é simples.	1,3	10,1	60,8	27,8	0,0
V_s3_9	Ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é identificado o responsável pelos actos administrativos.	1,3	13,3	42,4	34,2	8,8
V_s3_10	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem o acompanhamento da situação/estado de um pedido.	0,0	2,5	51,9	44,3	1,3
V_s3_11	O resultado da utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é transparente.	1,3	26,6	44,9	22,2	5,0
V_s3_12	Na maioria das vezes, a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite obter informação em tempo útil para tomar decisões.	1,3	17,1	51,9	29,7	0,0
V_s3_13	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet disponibilizam informação acerca da autenticidade dos dados veiculados.	0,6	5,1	67,1	22,8	4,4
V_s3_14	Ao recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não existe grande risco de manipulação de dados.	1,3	18,4	54,4	20,3	5,6
V_s3_15	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não aumenta a exposição do meu trabalho perante terceiros.	13,9	30,4	43,7	7,0	5,0
V_s3_16	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não facilita um aproveitamento indevido de informação.	0,6	29,1	51,9	13,9	4,5
V_s3_18	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita o trabalho em equipa.	2,5	7,0	45,6	44,3	0,6
V_s3_19	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita a obtenção de consensos.	2,5	17,1	57,6	16,5	6,3
V_s3_20	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a obtenção de consensos.	1,9	10,8	66,5	15,2	5,6
V_s3_21	Ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não pode existir mais que um significado para um mesmo registo.	5,1	36,7	25,9	20,9	11,4
V_s3_22	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresentam dicionários/glossários de dados.	7,0	31,0	35,4	4,4	22,2
V_s3_23	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados.	1,9	19,0	58,2	15,2	5,7
V_s3_24	O significado das palavras utilizadas em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é perceptível.	2,5	9,5	61,4	26,6	0,0
V_s3_25	O acesso à Internet ou Intranet é adequado para permitir a utilização de aplicações em rede.	3,2	19,0	27,8	44,9	5,1
V_s3_26	O desempenho do meu computador é adequado à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	6,3	15,2	34,2	43,0	1,3
V_s3_27	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não apresenta erros de funcionamento.	5,7	27,2	48,7	14,6	3,8
V_s3_28	Na maioria dos casos, ao utilizar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet conheço o formato em que me é solicitada informação.	0,0	6,3	53,8	37,3	2,6
V_s4_1	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos.	25,9	24,7	34,2	5,7	9,5
V_s4_2	As solicitações e os diferentes interesses, por parte de indivíduos e grupos, não são mais difíceis de gerir se existir recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	4,4	20,9	46,8	22,2	5,7
V_s4_3	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legitimidade das solicitações de indivíduos e grupos.	39,9	43,0	4,4	1,3	11,4
V_s4_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos e grupos.	18,4	25,3	41,8	7,6	6,9
V_s4_5	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização.	17,7	38,6	20,3	1,9	21,5
V_s4_6	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de cooperação de indivíduos e grupos no alcance dos objectivos da organização.	24,1	43,0	20,9	2,5	9,5
V_s4_7	Os interesses de indivíduos e grupos são mais fáceis de gerir através do recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	2,5	9,5	53,2	27,8	7,0
V_s5_1	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a eficiência.	0,0	0,6	51,9	47,5	0,0
V_s5_2	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet induz o envolvimento do maior número possível de indivíduos e grupos nos desígnios da organização.	3,8	14,6	46,8	31,6	3,2

DT = Discorda totalmente; DP = Discorda parcialmente; CP = Concorda parcialmente; CT = Concorda totalmente; NSR = Não sabe, ou não quer, responder. Valores expressos em %

Globalmente, é possível verificar que a maioria dos questionados exprimiu concordância com as afirmações excepto ao nível da existência de alterações nos comportamentos de ameaça e cooperação, bem como nos atributos legitimidade e poder.

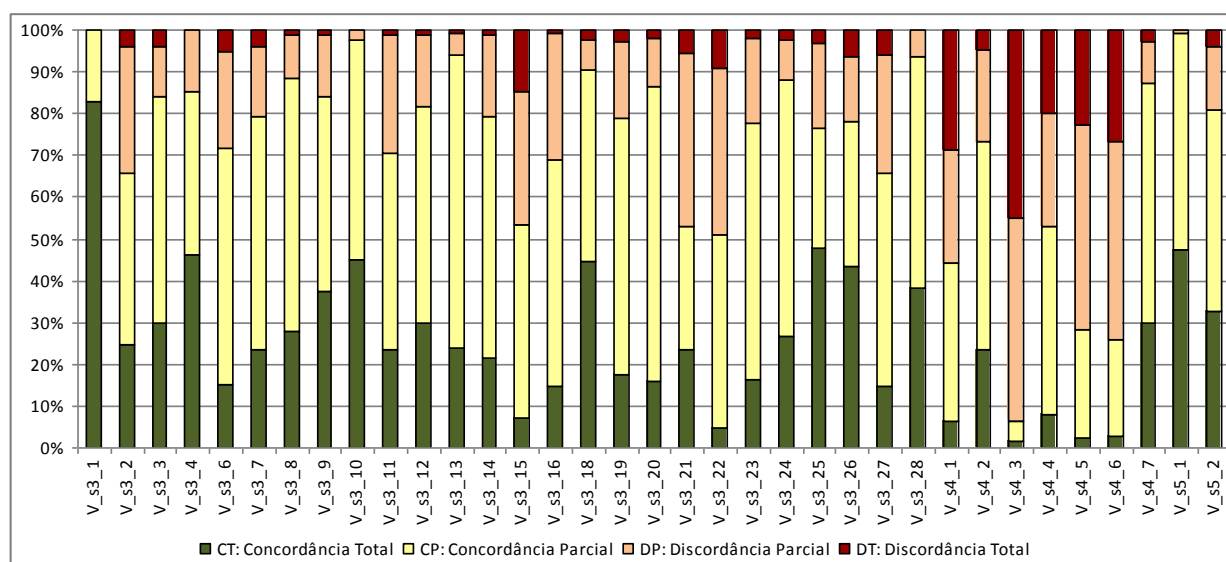
No que respeita à afirmação que o recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos 50,6% discorda, dos quais 25,9% indicaram discordância total. Esta realidade foi reforçada pela análise de conteúdo das entrevistas em que é indicado que existiu enorme cuidado em transpor aquilo que já era feito sem recurso a TICs e sem alterações significativas nos conteúdos funcionais.

Já ao nível da afirmação que o recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legitimidade das solicitações de indivíduos e grupos foi expressa discordância para 82,9% dos respondentes. Aquilo que se altera é a forma como a legitimidade é exposta, situação que também aqui foi reforçada.

Quanto à afirmação que o recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet alteram a urgência das solicitações, 49,4% exprimiram concordância e 43,7% exprimiram discordância. Esta situação será aprofundada na análise de conteúdo das entrevistas.

A figura seguinte enuncia a distribuição das respostas que traduzem concordância ou discordância com as afirmações sujeitas a apreciação.

Figura 49 – Questionário – Distribuição relativa de atitudes – Caso B



V\_s3\_1: Melhora o desempenho (TIC - Geral)  
 V\_s3\_2: Suporta o tipo de respostas que tenho que garantir  
 V\_s3\_3: Permite libertar tempo  
 V\_s3\_4: Melhora o desempenho (TIC - Recurso a Internet e Intranet)  
 V\_s3\_6: Intuitiva  
 V\_s3\_7: Não requer período de aprendizagem demorado  
 V\_s3\_8: Simples  
 V\_s3\_9: É identificado o responsável pelos actos administrativos  
 V\_s3\_10: Permite o acompanhamento da situação/estado de um pedido  
 V\_s3\_11: Transparente  
 V\_s3\_12: Permite obter informação em tempo útil  
 V\_s3\_13: É disponibilizada informação acerca da autenticidade dos dados veiculados

V\_s3\_14: Não existe grande risco de manipulação de dados  
 V\_s3\_15: Não aumenta a exposição do trabalho perante terceiros  
 V\_s3\_16: Não facilita um aproveitamento indevido de informação  
 V\_s3\_18: Facilita o trabalho em equipa  
 V\_s3\_19: Facilita a obtenção de consensos  
 V\_s3\_20: Aumenta a obtenção de consensos  
 V\_s3\_21: Existe um só significado por registo  
 V\_s3\_22: Apresenta dicionário/glossário de dados  
 V\_s3\_23: Permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados  
 V\_s3\_24: O significado das palavras utilizadas é perceptível  
 V\_s3\_25: O acesso à Internet e Intranet é adequado  
 V\_s3\_26: O desempenho do computador é adequado

V\_s3\_27: A maioria das aplicações não apresenta erros de funcionamento  
 V\_s3\_28: O formato em que me é solicitada informação é conhecido  
 V\_s4\_1: Altera o poder  
 V\_s4\_2: Não dificulta a gestão de solicitações e de interesses  
 V\_s4\_3: Altera a legitimidade  
 V\_s4\_4: Altera a urgência  
 V\_s4\_5: Altera os comportamentos de ameaça  
 V\_s4\_6: Altera os comportamentos de cooperação  
 V\_s4\_7: Facilita gestão de interesses  
 V\_s5\_1: Aumenta a eficiência  
 V\_s5\_2: Aumenta a inclusão

A consistência das respostas obtidas permite verificar que a dinâmica de *stakeholders* é o elemento que apresenta maior valor para o  $\alpha$  de Cronbach estandardizado. A tabela seguinte enuncia os resultados obtidos.

Tabela 16 –  $\alpha$  de Cronbach estandardizado – Caso B

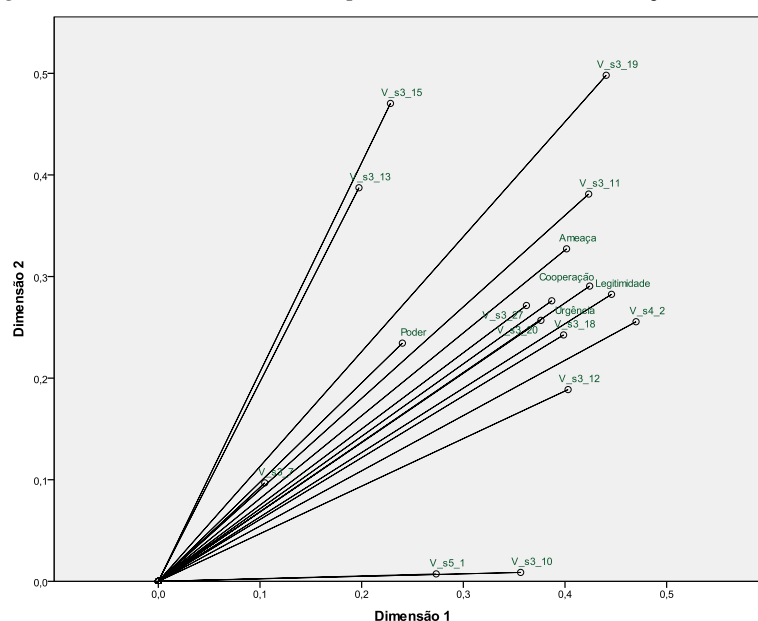
Item / variável	Valor
Utilidade (V_s3_1; V_s3_2; V_s3_3; V_s3_4)	0,588
Facilidade de uso (V_s3_6; V_s3_7; V_s3_8)	0,694
Transparência (V_s3_9; V_s3_10; V_s3_11; V_s3_12)	0,509
Segurança (V_s3_13; V_s3_14; V_s3_15; V_s3_16)	0,521
Interoperabilidade organizacional (V_s3_18; V_s3_19; V_s3_20)	0,601
Interoperabilidade semântica (V_s3_21; V_s3_22; V_s3_23; V_s3_24)	0,541
Interoperabilidade técnica (V_s3_25; V_s3_26; V_s3_27; V_s3_28)	0,396
Dinâmica de stakeholders (V_s4_1; V_s4_3; V_s4_4; V_s4_5; V_s4_6)	0,740

No que respeita à ACM foram encontrados valores de inércia de 0,229 para a primeira dimensão, 0,180 para a segunda, 0,131 para a terceira e 0,115 para a quarta. Significa que a variação entre a segunda e a terceira dimensão é baixa quando comparada à variação que ocorre entre a primeira e a segunda dimensão, pelo que, também aqui, se optou por relevar as primeiras duas dimensões.

Já no domínio da contribuição das variáveis na discriminação das dimensões foi atribuída particular importância aos valores superiores a 0,35 e 0,3, respectivamente, para a primeira e segunda dimensão.

A representação gráfica da discriminação é a que a figura seguinte apresenta.

Figura 50 – Questionário – Principais variáveis de discriminação – Caso B



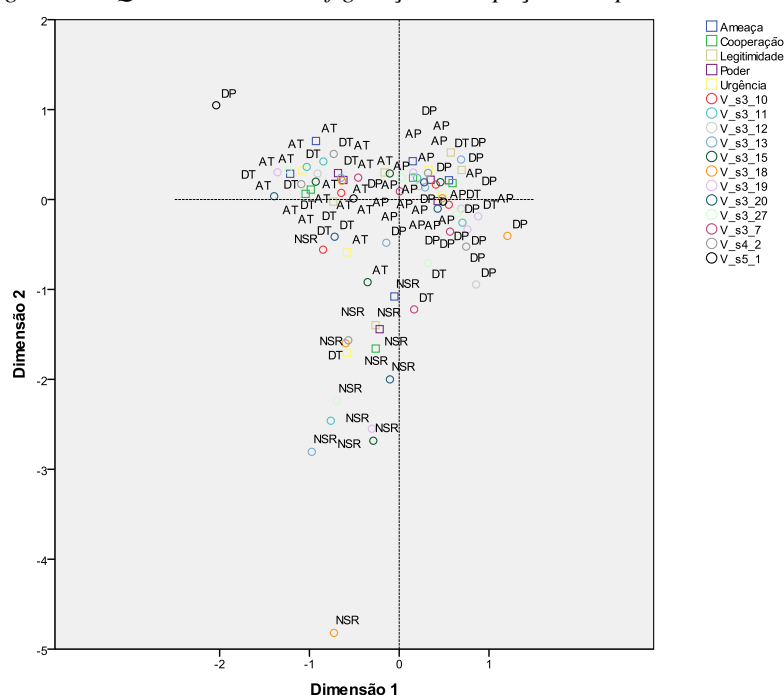
Os itens V\_s5\_1 e V\_s3\_10, concretamente a afirmação que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a eficiência e a afirmação que as aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem o acompanhamento da situação/estado de um pedido são particularmente importantes na primeira dimensão mas não o são na segunda.

Já o item V\_s3\_9 que traduz a afirmação que ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é identificado o responsável pelos actos administrativos, logo seguido do item V\_s4\_7 que traduz a afirmação que a utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não requer um período de aprendizagem demorado, são os elementos que mais discriminam nas duas dimensões.

No domínio do ajustamento do modelo na constituição das dimensões foi encontrado um  $\alpha$  de Cronbach no valor de 0,950 e 0,924 para a primeira e segunda dimensão, respectivamente.

A figura seguinte apresenta a configuração do espaço de respostas.

Figura 51 – Questionário – Configuração do espaço de respostas – Caso B



Tal como ocorreu no Caso A, também aqui existe a destrição entre os respondentes com opinião formada comparativamente àqueles em que tal não acontece. Essa realidade é aqui reflectida na segunda dimensão.

Já a primeira dimensão resulta da amplitude do acordo ou desacordo. O quadrante direito apresenta um grupo de moderados em que prevalece o acordo parcial ou desacordo parcial. Por sua vez o quadrante esquerdo está maioritariamente centrado nas respostas de acordo total ou desacordo total. Aqui, releva-se o sentido do posicionamento.

## 6.2.2 Identificação, relevância e priorização de *stakeholders*

O conteúdo das entrevistas enfatizou a tutela, concretamente o Ministério da Agricultura e o Ministério das Finanças. Especial destaque foi ainda dado à Direcção Geral do Tesouro, às Associações de Regantes, aos funcionários, aos clientes e aos fornecedores.

Independentemente do que se referiu, prevaleceu a atenção dada a instituições do Estado, atribuindo peculiar importância ao relacionamento G2G. Um dos motivos invocados consistiu no facto de ainda não ter ocorrido a “(...) *passagem de uma EDIA construtora, para uma EDIA exploradora* (...)” (E26). O foco no relacionamento com os clientes era, dessa forma, diferido no tempo, sendo indicado que o recurso às TICs “(...) *pode fazer a diferença neste relacionamento com o exterior, quando a empresa deixar de ser uma empresa fundamentalmente «dono de obra» e passar a ser uma empresa de gestão e de exploração* (...)” (E20).

Também, pelo que se referiu, é relatada a percepção que a utilização das TICs no relacionamento com agricultores ainda está “(...) *numa fase bastante embrionária* (...)” (E29).

Foi vincada a percepção que o recurso à utilização das TICs “(...) *beneficiou a organização, o accionista, os clientes, fornecedores externos* (...)” (E30). No entanto foi considerado que, até ao momento em que as entrevistas foram realizadas, os funcionários foram os mais beneficiados porque “(...) *o seu trabalho ficou facilitado* (...)” (E34).

Não significa, contudo, que o trabalho tenha ficado facilitado como resultado da interoperabilidade ter sido um elemento sempre presente. É mesmo referido que “(...) *as exigências que nos fazem ao nível de informação, nomeadamente os Códigos do Bom Governo (...), nós também carregamos informação exigida pela DGT, exigida pelo Ministério das Finanças, nos sites criados por eles, nos moldes em que eles nos exigem (...)* e constantemente estão a actualizar. *Estão a actualizar as exigências, estão a acrescentar informação que precisam, aquela informação que era carregada em determinados moldes, estão a alterar, obriga-nos a uma grande adaptabilidade. Existe uma exigência cada vez mais pormenorizada da informação* (...)” (E24) independentemente de também se reconhecer que “(...) *existe uma vontade e um esforço da parte das entidades detentoras dos sistemas (...)* para se irem ajustando às necessidades que são sentidas (...)” (E24).

No que respeita à priorização de *stakeholders* e, concretamente, a impactes na legitimidade, também aqui se considera que directamente, e no curto prazo, o recurso ao e-government altera apenas a forma como a legitimidade é exposta e percebida. Por exemplo, é efectuada a afirmação que “(...) *com a criação do Código da Contratação Pública e com a criação das plataformas electrónicas* (...), *aumenta o nível de exposição da empresa a terceiros, a pessoas exteriores à empresa* (...)” (E21), no sentido que se amplia a visualização, resultado do aumento do acesso.

Por outro lado é ainda referido que “(...) *cria maior exposição da organização (...), todos nós sabemos os nossos defeitos, mas também não é preciso que se ande aí a dizer todos os dias. A palavra transparência às vezes pode ser penalizadora de mais. Porque pode não ser com intenção de não tornar o processo transparente (...). Os intervenientes perceberem até onde é que vai a nossa intervenção. Eu posso não ter um documento à minha frente e eu ser o responsável por um determinado processo. Mas também se não o tiver à minha frente parece que eu não sou responsável. Isso pode responsabilizar os intervenientes e pode não haver algum interesse nisso. Eu acho que isso aplica-se ao geral. Atrevo-me a dizer, tanto públicas como privadas. Aí não há interesse. Por muito (pausa). Se nós perguntarmos a resposta é «somos do mais transparente» (...). Tem a ver com a forma como nós somos, como abordamos o trabalho, como vemos os outros. Porque às vezes há sempre aquela ideia que todas as cartas, todos os pedidos, têm sempre resposta, mas também há pedidos, que às vezes são feitos com intenções, que às vezes não merecem resposta. Aí, como é que isto se gere? Basta dizer isso, «olhe isto não merece resposta»?* (risos) (...)” (E20).

Por outro lado o e-government pode documentar tanto aquilo que é confortável como aquilo que não o é, independentemente dos eventuais envolvidos.

Pode até mesmo forçar à existência de respostas e, por isso, pode reduzir o poder discricionário, ao responsabilizar os intervenientes. É mesmo referido que o recurso à utilização das TICs “(...) *acaba por ser um processo muito mais transparente, ou seja, está ali, desde que aquilo funcione, eu sei que saiu, estou-me a lembrar, às vezes quando a gente faz aquelas informações menos confortáveis para alguém decidir. Antigamente elas ficavam lá no molho. Agora se ficarem lá no molho alguém tem que justificar. Porque o sistema já não está em papel, já não se perdeu o papel. Está lá. Se não quiserem despachar, é menos confortável. Por isso além de serem sistemas mais eficientes, são sistemas mais transparentes!... Pode ser uma ameaça. Pode ser uma ameaça. Felizmente, aqui (...) penso que isso não tenha ocorrido. De facto não tem ocorrido, para já. As pessoas têm todas convivido relativamente bem com isto e tudo. Agora, pode ser, de facto, em algumas organizações, uma ameaça (...)*” (E26).

Além de facilitar a obtenção de respostas ao reduzir a percepção de legitimidade para eventuais situações de não resposta, o e-government pode reforçar o controlo e requerer um nível de detalhe nas respostas muito superior àquele que existia quando tal recurso era usado em menor grau. É, por isso, referido que “(...) *todas estas novas tecnologias nos facilitam a vida, por um lado. Por outro lado, quem exige, exige muito mais. Uma coisa que há dez anos não era exigida em determinado curto prazo, tempo, hoje em dia tem mesmo que ser assim. Daí que a utilização destes recursos, cada vez é maior. Temos a Gestão Documental, temos o SAP, temos os equipamentos informáticos, temos digitalizações de documentos com reconhecimento de caracteres e isso tudo. Isso é tudo fruto de uma cada vez maior complexidade desta empresa, que embora seja uma empresa nova, está metida, mais ou menos, dentro da burocracia do*

*Estado. E muitas das vezes nós não podemos fugir a ela. Então é uma das maneiras de facilitar. Como lhe digo, às vezes facilita, outras vezes complica, porque aumenta-nos a exigência. (...)*“ (E29).

A afirmação anterior exemplifica ainda a percepção de existência de associação entre o aumento do recurso ao e-government e o aumento da urgência das solicitações.

No domínio das funções da gestão é a função de controlo que mais reforço apresenta, como resultado do recurso ao e-government, permitindo a redução da variabilidade humana e facultando uma visualização de processos que de outra forma dificilmente seria conseguida. Um dos entrevistados defende que *“(...) o registo de todas as actividades que foram desenvolvidas por todas as pessoas, por todas as pessoas e por todos os processos (...), isto abre-nos uma possibilidade de eu ter todos os processos descritos (...) e poder avaliar e identificar, ameaças e oportunidades nos processos. E com isso eu aumento a minha eficiência de certeza absoluta. Porque ou introduzo medidas correctivas que, de outra forma, não tinha capacidade de as visualizar, ou ganho a oportunidade de me comparar com outros que utilizem ferramentas do mesmo género, e que os dados sejam comparáveis (...). Consigo perceber tudo o que está por trás das actividades que são desenvolvidas e consigo analisá-las de forma a conseguir melhorar e corrigir (...). O que é aliciante, de facto, é podermos ter tudo contabilizado e perceber o que é que está a funcionar mal e perante isso, sim, actuar (...)*“ (E32).

Naturalmente que o argumento anterior não é dissociável da responsabilização dos intervenientes, responsabilização essa que não só ocorre ao nível dos processos como dos outputs, por exemplo, presente na afirmação *“(...) há lá umas letrinhas que surgem e que são as iniciais da pessoa. Essas iniciais identificam a pessoa que mandou imprimir o mapa (...)*“ (E35).

No que respeita às questões abertas do questionário e no âmbito da identificação, relevância e priorização de stakeholders, o controlo e a mensuração surgem reforçados. É nesse contexto que é relevada a possibilidade de *“(...) quantificação e classificação de dúvidas e respostas (...)*“ (Q54), se indica que o trabalho individual fica valorizado uma vez que o e-government *“(...) melhora a relação criando uma bitola (...)*“ (Q56), ou seja, permite a criação de fronteiras de responsabilidade na actuação dos vários actores, reforça a *“(...) responsabilidade, veracidade e credibilidade (...)*“ (Q83).

No entanto a delimitação de fronteiras explícitas na responsabilização de actores, reflectida no parágrafo precedente, pode levar a que exista *“(...) um afastamento das pessoas, pela diminuição dos contactos directos (...)*“ (Q40). Esta situação pode, em processos não estruturados, levar ao aparecimento de disfunções burocráticas, independentemente do nível de sofisticação e de dissimulação que o e-government lhes possa conferir.

Por outro lado o distanciamento aludido no parágrafo anterior pode levar à percepção de alguma *“(...) falta de identidade, o que muitas vezes as organizações públicas não estão*

*habitadas (...)*“ (Q66). Naturalmente que tal realidade será maior em momentos de ruptura, em situações de mudanças bruscas e em organizações com hábitos de trabalho empedernidos.

Por outro lado, ao nível das modificações na urgência das solicitações, também aqui é reforçado que o e-government permite um “(...) *contacto mais rápido (...)*“ (Q63), permite “(...) *melhoria dos tempos de resposta (...)*“ (Q99), logo “(...) *as transacções ficam mais rápidas (...)*“ (Q123). Nesse contexto é assumido que tal recurso “(...) *pode obrigar a restabelecer prioridades (...)*“ (Q39), pode reduzir a capacidade para efectuar alterações questionáveis, na medida em que existem situações em que mais “(...) *difícilmente se podem manipular dados (...)*“ (Q65), torna-se mais complicado “(...) *guardar documentos na gaveta (...)*“ (Q59). É também por isso que o e-government “(...) *implica maior responsabilidade (...)*“ (Q83), em que o “(...) *sistema informático poderá bloquear os prazos (...)*“ (Q102), numa situação de limite.

Também não significa que não exista uma “(...) *utilização abusiva do termo urgência (...)*“ (Q72). Na maioria das vezes quem apresenta uma solicitação considera-a urgente, independentemente da utilização que vier a dar à resposta que obtiver ou do consumo de recursos que tal resposta acarretar.

Já o poder acaba por ser afectado pela existência de um “(...) *grau de exposição superior e controlado (...)*“ (Q72), com “(...) *aumento da transparência (...)*“ (Q65), logo também incute “(...) *mais responsabilidade (...)*“ (Q83; Q116), levando a que a que possa existir diminuição do “(...) *poder individual aumentando o poder do colectivo (...)*“ (Q53), dito de outro modo, é reduzida a margem para a discricionariedade.

Independentemente disso, prevalece a consideração que “(...) *as relações de poder não sofrem grandes alterações (...)*“ (Q67), mesmo quando se considera que “(...) *mais informação disponível pode alterar o poder (...)*“ (Q92), ao não serem perspectivadas alterações no organograma passíveis de associação directa ao recurso ao e-government é reflectiva a ideia que “(...) *numa estrutura hierárquica só se reconhece legitimidade aos superiores hierárquicos (...)*“ (Q70), secundarizando os restantes.

Já ao nível da legitimidade prevalece o entendimento que com recurso ou sem recurso ao e-government “(...) *a legitimidade será sempre a mesma (...)*“ (Q80). Contudo, “(...) *uma maior exposição implica que se procure a legitimidade (...)*“ (Q72), ou seja a percepção de legitimidade é perturbada pelo grau de exposição das situações.

Embora se considere que a priorização de *stakeholders* é afectada, especialmente, pelas alterações na urgência das solicitações e pelas modificações na percepção de legitimidade, é também reconhecido que o recurso ao e-government “(...) *pode provocar fricções por sistemas culturais (...)* *diferentes e por diferentes graus de desenvolvimento destes sistemas nas instituições (...)*“ (Q65).



Em qualquer caso o *e-government* não só muda processos, como muda o relacionamento entre *stakeholders* e afecta a sua priorização. Também por isso a propensão para a sua aceitação tende a ser não uniforme.

### 6.2.3 E-government e desempenho

Também aqui se verifica que, globalmente, o *e-government* permite aumentar a eficiência. Contudo, não significa que esse aumento seja uniforme, nem que não existam situações em que alguns *stakeholders* não considerem que este recurso acarreta mais trabalho e, consequentemente, um maior esforço da sua parte para tornar possível o desenvolvimento de todas as tarefas que passaram a estar-lhe adstritas.

É neste contexto que é referido que “(...) o recurso a este tipo de informação e de aplicações aumenta e muito, a eficiência de cada um dos colaboradores (...)” (E25), efectivamente “(...) uma pessoa carrega uma coisa e toda a estrutura da empresa tem acesso a essa informação (...)” (E26). O trabalho tornou-se “(...) mais expedito, mais rápido (...)” (E25), “(...) realmente em termos de tempo e de informação as coisas vieram melhorar bastante (...)” (E24), “(...) tornou mais eficiente o nosso desempenho (...)” (E22), “(...) é muito mais fácil para nós termos acesso a um documento que foi feito (...)” (E21), “(...) há resultados claros, melhorias muito grandes (...)” (E20), “(...) o colaborador pode estar ausente que aquela informação está disponível (...)” (E20), “(...) para fazer 99% do trabalho técnico é uma mais valia brutal (...)” (E26), “(...) poupa tempo (...)” (E27), permite uma efectiva “(...) racionalização do tempo (...)” (E27), “(...) o processo é muito mais rápido (...)” (E28), “(...) existe uma minimização do erro (...)” (E29).

Efectivamente o que se referiu suporta o argumento que o recurso ao *e-government* “(...) ajudou em muito a que, com as mesmas pessoas, se conseguisse fazer, praticamente o dobro do trabalho (...)” (E30).

O reforço da eficiência já reflecte a necessidade de controlo da variabilidade humana narrado no ponto anterior e não pode ser dissociado da necessidade de “(...) uniformizar trabalho (...)” (E35).

Além disso é reconhecido que sem o recurso às TICs algum do trabalho seria praticamente impossível de realizar, na medida em que se argumenta, por exemplo, que “(...) meio milhão de registos para validar, humanamente começa a ser, de alguma forma, difícil (...)” (E32).

Em qualquer caso o recurso às TICs é entendido como condição necessária mas não suficiente para permitir alcançar a eficiência. É nesse sentido que é proferida a afirmação que “(...) não é por a ferramenta existir e chegar mais longe que traz o benefício (...)” (E32).

Por outro lado, é também efectuada diferenciação no tempo, ao se destringar entre o curto e médio prazo, explicitada no argumento que no “(...) início é sempre mais complicado, até

*porque nós estamos habituados a fazer as coisas de uma determinada maneira e vamos ter que as deixar de fazer dessa maneira. Mas com o passar do tempo, se o sistema for bem desenvolvido, se der resposta e se for apelativo, porque também tem que ser um pouco apelativo, acho que depois as pessoas começam a entrar, já faz parte, como uma tarefa normal do dia a dia (...). Se for possível mostrar às pessoas que elas conseguem melhorar os tempos ou a eficácia de uma apresentação, acho que é mais fácil ir por aí (...)*“ (E35). A eficiência, *“(…) sem dúvida que aumenta, se for, como lhe digo, correctamente implementado. Porque, obviamente, ao início causa bastante entropia e é difícil. Portanto, tem que ser um processo e estamos a falar de pessoas (...) e é complicado. Portanto é preciso que seja um processo de transição muito bem explicado, muito bem apreendido por quem vai funcionar e, no médio prazo torna-se mais eficiente. Aqui no médio prazo. No curto não digo, mas a médio prazo. No médio prazo torna-se mais eficiente (...)*“ (E34).

Naturalmente que quanto maior for a capacidade de planeamento inicial mais facilitada será a tarefa de implementação ou alteração de qualquer processo. Contudo, a turbulência organizacional limita o planeamento, resultado de múltiplos interesses em competição. É também por isso que haverá sempre ajustamentos a fazer e a perspectiva de melhoria contínua não apresenta fim à vista. Também por isso um dos entrevistados advoga que num processo de implementação de uma nova tecnologia, e sempre que existe recurso à subcontratação *“(…) a organização que se preocupar logo em exigir numa proposta inicial que além da implementação tenha uma fase de avaliação e de análise e que obrigue a quem implementou o sistema a fazer isso conjuntamente, se calhar tem muito a ganhar (...)*“ (E20). Este argumento assume particular relevo na medida em que nas organizações públicas muitos dos processos associados à implementação ou desenvolvimento do e-government são feitos com recurso a entidades externas que se propõem implementar ferramentas genéricas, nem sempre adaptadas às efectivas necessidades que determinada organização pública apresenta, ou nem sempre consonantes com determinadas estruturas já implementadas. Nesse sentido é considerado que *“(…) às vezes, aposta-se muito na fase de implementação, há o arranque, há ali um primeiro mês de «vamos ver onde é que é preciso afinar», depois está a andar e a fase de análise é secundarizada. Principalmente nesses modelos, depois no dia a dia começa-se a ver, aqui fazia sentido isto estar desta forma ali estar de outra e, cada vez mais, depois, todas as melhorias que é preciso fazer, começa-se a ver até por parte dos prestadores de serviços, resistências (...)*“ (E20).

No que respeita ao estímulo para aumentar a maturidade do e-government, tal resulta de múltiplos factores, entre os quais os presentes no argumento que *“(…) por um lado, pelo crescimento que a empresa teve, até a nível de recursos humanos (...). A comunicação entre as pessoas tinha que ser facilitada. Tinha que haver uma salvaguarda, também, ao nível da centralização da informação (...). O ritmo que a empresa foi obrigada a ter de trabalho, nomeadamente em termos de investimento, portanto tudo isso obrigou a ter as ferramentas mais*

*actuais possíveis para a sua gestão. A empresa no ano passado fez um investimento (...) perto de 250 milhões de euros (...), para ter tudo minimamente a funcionar, portanto desde as áreas operacionais, às áreas de gestão e de acompanhamento, às áreas financeiras, tudo isso, tem que ter tudo baseado em sistemas de informação porque se não, não se consegue. Um exemplo, a área das expropriações evoluiu nesses 10 anos desde 98, onde nós tínhamos, onde nós trabalhávamos em ficheiros Excel, onde a indicação da Administração era para fecharmos as coisas. Hoje em dia, numa plataforma, conseguimos ter essa segurança, da informação só estar disponível para determinados utilizadores, mas onde envolve, por exemplo, uma equipa de 35 pessoas. Portanto a mentalidade mudou. Foi uma empresa que também, cá está, pela média de idades das pessoas, foi mais fácil ir causando a mudança, não é que as pessoas mais velhas sejam mais resistentes à mudança, porque também há exemplos de pessoas mais velhas que são elas que promovem a mudança, mas no geral isso acontece. Era uma empresa que não tinha muitos dos chamados «vícios». Portanto quando não se tem os «vícios» também não se tem que acabar com eles, o que é mais fácil (...)» (E20). O que se referiu assume particular importância na contextualização deste caso de estudo.*

É ainda reconhecido que a existência de ligação hierárquica facilita a comunicação comparativamente às situações em que tal ligação não existe. É, por isso, referido que a comunicação *“(...) dentro da Direcção é relativamente fácil, porque os Departamentos estão na dependência de um Director e portanto se houver dificuldade está lá o Director (...). A grande dificuldade está nesse movimento transversal entre Direcções ou então entre Gabinetes (...). Independentemente disso a empresa deve tentar que as pessoas das várias Direcções falem entre si. Porque às vezes, é uma coisa que notei, com a implementação da Gestão Documental, a implementação da Gestão Documental, nota-se muita diferença quando as Organizações são desorganizadas. Quando a Organização é minimamente organizada traz vantagens mas, mas a Estrutura não sente uma vantagem tão grande como se tiver uma situação completamente desorganizada. Por exemplo a Gestão Documental permite ter centralizado num sítio toda a correspondência e toda a produção de informações que a empresa faz e, portanto, o colaborador mais desorganizado, sabe sempre que há um sítio onde um dia mais tarde alguém pode encontrar uma determinada informação, ou um determinado relatório, ou o que seja. Um colaborador que é organizado..., o tempo de resposta não é idêntico mas é quase idêntico (...)”* (E20).

A existência de impactos no trabalho é também uma situação reforçada no argumento que *“(...) o nosso trabalho aumentou. Temos que estar sempre a carregar as coisas para o sistema. Eu acho é que traz, no fundo, uma alteração de funções das pessoas (...)”* (E21).

Numa dimensão interna, o e-government acarreta a substituição de tarefas, podendo mesmo tornar mais demoradas algumas dessas tarefas, na expectativa de acautelar perdas de tempo futuras. É, por isso, referido que existem tarefas desenvolvidas por via electrónica que demoram

mais tempo do que se fossem feitas manualmente. Por exemplo, “(...) o despacho numa informação, que antigamente era dado sobre papel, neste momento implica, abrir o e-mail, abrir a informação, analisar a informação, despachar e encaminhar. Tudo depende da velocidade de processamento com que isto se faz. Às vezes (...) na Gestão Documental, recebe-se uma informação de um técnico, vai ter que se analisar, para depois despachar. Quando recebe o documento recebe um e-mail. Quando despacha o documento recebe um e-mail. Quando o processo é finalizado recebe outro e-mail. Antigamente não recebia nenhum e-mail (risos). Isso vai ocupar tempo, nem que seja a eliminar os e-mails. Portanto, claro que tem outras vantagens (...), que são muito maiores. (...)” (E20).

Por outro lado o e-government é um meio, por excelência, para transferir trabalho entre organizações públicas e das organizações públicas para outros que com elas se relacionam. Neste contexto foi proferido o argumento “(...) eu vou-lhe dizer o que os meus colaboradores dizem e os meus colegas dizem. Um pedido de pagamento que demorava, se calhar, uma hora a fazer, actualmente demora um dia. Em termos de complexidade, agora a informação que no pedido de pagamento anterior era uma hora, se calhar chegava à Autoridade de Gestão no dia a seguir, ou passados dois dias, e actualmente, o pedido chega no próprio dia. Acho que houve uma transferência de funções das Autoridades de Gestão para os promotores, o que eles antes faziam, agora deixaram de fazer e passaram para nós. Quer dizer, nós, antes recolhiam a informação em papel, nós arranjávamos em papel e enviávamos. E eles tinham a necessidade de a trabalhar, agora não. Agora querem, eliminaram a necessidade de trabalhar a informação, e querem que a informação seja inserida nos moldes finais em que as coisas são legíveis para eles, querem a informação já de uma forma em que eles consigam lê-la automaticamente, sem terem a necessidade de a trabalhar (...) sem terem a necessidade de a estarem a inserir, isso passou para nós (...)” (E24). Pode acontecer que nem sempre a transferência de trabalho seja proporcionalmente compensada numa perspectiva financeira.

No que respeita a eventuais impactos do e-government no organograma da empresa é referido que “(...) olhando para o desenho organizacional, para o nosso organograma não houve assim grandes alterações na estrutura. Eu diria mesmo que não houve nenhuma (...)” (E22), “(...) houve um sentido de aproveitar essas pessoas e redesenhar, digamos assim, as funções que tinham anteriormente (...)” (E30), ou ainda “(...) fizemos a transição para estas ferramentas replicando o que já fazíamos (...), é o modelo que tínhamos anteriormente (...)” (E32), “(...) as pessoas o que já faziam, continuaram a fazer, mas no sistema (...)” (E34).

Efectivamente, existe a comprovação que os maiores impactos do e-government ocorrem ao nível do trabalho não especializado, reduzindo-o. Esta situação é reforçada ao ser dito que “(...) para mandar um fax, hoje em dia praticamente tudo se processa por e-mail, por este tipo de informações, por isso acho que à medida em que estes processos se vão desenvolvendo nas estruturas, o trabalho indiferenciado vai estando um bocadinho mais posto em causa, o

*secretariado, quem faz um pouco isso, porque qualquer pessoa entre pedir para fazer isso ou fazer directamente num sistema destes é quase mais rápido e eficiente fazer. Por isso acho que do ponto de vista da estrutura do trabalho, o desenvolvimento destes sistemas vai obrigar as Organizações a uma adaptação do ponto de vista do quadro funcional delas. Com menor recurso, de facto, a trabalho indiferenciado (...)” (E26). Ou ainda no argumento que “(...) o nível de funções que são prejudicadas são sempre as mais baixas (...)” (E28).*

Por outro lado a intensificação do e-government foi alicerçada na procura do reforço da eficiência e não na inclusão. Foram esgrimidos múltiplos argumentos, nomeadamente ao ser referido que “(...) o número de intervenientes que tínhamos num processo em papel ou que temos neste momento é exactamente igual (...)” (E21), ou ainda “(...) quanto mais pessoas houver a opinar, mais difícil será chegar a decisão final (...)” (E27), “(...) basta um emperrar ou não ter a celeridade necessária, ou predisposição, para emperrar todo o circuito (...)” (E26). É efectivamente assumido que “(...) na base, provavelmente não esteve a ideia da inclusão (...)” (E30), “(...) o número de pessoas que intervêm em cada processo de decisão manteve-se idêntico (...)” (E30), “(...) os decisores são os mesmos (...)” (E32), “(...) a tendência é quanto mais gente houver a pensar num assunto é a coisa dar sempre pior resultado e as decisões ficam um bocado mais demoradas (...)” (E22), logo “(...) aumentar o número de pessoas que opinam é trazer areia à engrenagem (...)” (E32), “(...) num processo de decisão não é necessário haver muito mais gente, muito mais, mais inclusão, não me parece (...)” (E34).

No que respeita a impactes da eficiência no e-government é efectuada particular alusão ao site das Finanças, considerado “(...) muito bom (...)” (E22), bem como à realidade dos bancos, em que chegou a ser referido que “(...) os bancos não precisam nem de metade das pessoas a fazer o front-office (...)” (E22). Se o primeiro caso é apresentado como exemplo positivo no relacionamento com o cidadão, enquanto instrumento intuitivo, de fácil utilização, o segundo caso é apresentado como exemplo de redução dos postos de trabalho.

Além disso, importa ainda considerar que nem sempre os impactos da eficiência são positivos, também são negativos. Neste ultimo caso encontram-se, por exemplo, as tarefas que o recurso ao e-government torna mais demoradas, ainda que o possa fazer apenas num curto prazo. É disso exemplo o reconhecimento da assinatura digital, em que chega a ser referido que “(...) o processo da assinatura física é mais rápido e mais célere do que o da assinatura digital (...)” (E29).

Por outro lado o e-government não dispensa um alinhamento de fluxos de trabalho bem delimitado, situação que pode ser complexa, especialmente como um dos entrevistados argumenta nos casos em que “(...) um não põe, outro não mete, outro não valida. Não quer dizer que seja ainda muito fácil (...)” (E34). Tal alinhamento impõe um compromisso por parte dos decisores que poderá nem sempre ser fácil de obter.

Ao nível das questões abertas do questionário verifica-se alinhamento com o conteúdo das entrevistas. É reconhecido que o *e-government* aumenta a eficiência, na medida em que permite “(...) *processos resolvidos em menor tempo* (...)” (Q45), potencia, na maioria das vezes, a existência de “(...) *informação fiável e atempada* (...)” (Q39), bem como “(...) *harmonização de processos* (...)” (Q60). Tais elementos acabam por permitir que seja possível “(...) *mais e melhor em menos tempo* (...)” (Q52), ou dito de outro modo permitem o desenvolvimento de fluxos de trabalho com “(...) *melhor qualidade e de forma mais célere* (...)” (Q84).

Também aqui se verificou que a inclusão não constituiu o fundamento nuclear do recurso ao *e-government*. É nesse contexto que foi defendida a ideia que “(...) *mais indivíduos num processo pode significar mais entropia* (...)” (Q123), ou ainda que “(...) *quantidade não é sinónima de qualidade* (...)” (Q100).

Foram ainda efectuadas referências ao facto de se considerar que “(...) *o excesso de informação, por vezes, torna o processo improdutivo* (...)” (Q54), ou ainda que a utilização destes “(...) *meios tornam os indivíduos egoístas e solitários* (...)” (Q59).

#### 6.2.4 Impactes entre atributos de *e-government*

As limitações na interoperabilidade são aqui apresentadas como uma das maiores condicionantes da utilidade. É nesse contexto que é referido que “(...) *nós podemos ter um sistema preparado para dar resposta de uma determinada maneira e, de um momento para o outro, há uma alteração* (...)” (E20).

De referir que as maiores dificuldades estão centradas na interoperabilidade organizacional, muitas vezes reflexo da utilização do *e-government* para deslocalização de fluxos de trabalho. É, por isso, referido que existem solicitações que causam “(...) *alguns embaraços, porque a informação é pedida à medida* (...)” (E24). Por outro lado, quem efectua uma dada solicitação não tem capacidade ou interesse em conhecer os pedidos dos outros, pelo que “(...) *existe a exigência sem haver a preocupação se as pessoas estão com capacidade de responder ou não* (...)” (E24).

O que se referiu pode mesmo levar à existência de situações caricatas com sobreposição de fluxos de trabalho no tempo, impossíveis de compatibilizar. Muitas vezes são fluxos não planeados, solicitações em formatos que nem sempre são previamente explicitados, relativos a dados que nem sempre foram atempadamente recolhidos e tratados, solicitações por vezes impregnadas em ambiguidade semântica. Aliás, é neste contexto que a pressão para obtenção de resposta é enorme, independentemente do conteúdo e do respondente, e se refere “(...) *eles não querem saber se foi o senhor da secretaria, se foi o senhor da segurança, se foi o senhor da limpeza, se foi o técnico, se foi o administrador que carregou* (...)” (E24).

Quanto à interoperabilidade técnica, trata-se também de uma área que requer amplas melhorias. Foram até apresentados exemplos disparatados de solicitações que impõem cálculos com “(...) arredondamentos a quinze casas decimais (...)” (E24), sem que se perceba qual a materialidade e relevância dessa exigência.

No que respeita à percepção de segurança comparativamente ao recurso exclusivo ao suporte papel prevalece a consideração que “(...) é mais seguro pensando nos riscos que o desenvolvimento tradicional poderia ter (...)” (E20), ou numa situação de limite é argumentado que o “(...) risco deve ser igual, não passei a preocupar-me mais com isso do que aquilo que já preocupava (...)” (E21).

É também de referir que prevaleceu a noção de reforço da transparência, por exemplo, presente no argumento que “(...) é mais difícil os papeis perderem-se, ou pelo menos é mais difícil alguém dizer «olhe, a mim, ninguém me deu nada», havendo esse tipo de registos, realmente há uma transparência maior (...)” (E22).

A transparência também já acaba por impor a exigência de segurança, na medida em que será difícil afirmar que existe transparência em algo que não se considera seguro. Para acautelar essa situação “(...) os utilizadores têm privilégios (...)” (E32), têm “(...) perfis (...)” (E29), elemento que lhes permite ter níveis de acesso distintos. Também por isso referem que “(...) há mais segurança (...)” (E28), que é mais fácil saber “(...) onde estão os documentos, com quem estão e em que fase estão (...)” (E27), além de que, num âmbito de um dado processo, “(...) é possível saber em que ponto é que está, porque se mantém um histórico (...)” (E25), ou ainda, “(...) basta aceder ao computador e saber (...)” (E28).

Independentemente disso, a utilização dos suportes informáticos como meios de prova, e mesmo com eventual recurso a assinatura digital, continua a ser factor de insegurança. É por isso que se refere que “(...) a aprovação, internamente, fica assinada à mesma em papel (...)” (E24), ou “(...) por uma questão de legislação e de obrigatoriedade o suporte papel tem que ser mantido. Continua a haver o papel, o recurso muito ao papel (...), tem que ficar realmente a prova em papel (...), independentemente de estar digitalizado, de estar na Gestão Documental, mas ainda assim há a obrigatoriedade do suporte papel (...). Penso que há uma obrigatoriedade de guardar em suporte papel, durante x anos tudo o que é referente à contabilidade (...). Porque depois há também as inspecções e há que confirmar tudo aquilo que envolve pagamentos e por aí fora. Eu penso que é mais por aí, não será tanto por resistência dos técnicos, ou por acharem que, Ahahah!, o papel, ainda estão muito agarrados ao papel. Eu penso que será por aí. Porque também as pessoas que estão na contabilidade, são já pessoas de uma geração diferente, novas, que já foram habituadas às novas tecnologias, portanto já recorrem a elas e estão habituadas a elas e portanto não será propriamente por algum tipo de resistência ou de habituação (...) será mais por questões de obrigatoriedade, legislação (...)” (E31).

Por outro lado o discurso também permitiu perceber que, por vezes, o reforço da segurança, aqui considerado como robustez, como capacidade de disponibilização de dados fidedignos pode levar a que a facilidade de uso seja secundarizada. Tal situação é expressa no argumento que “(...) o SAP não é user friendly, mas muitas das vezes o sistema tem razão em ser assim, devido à segurança, devido à robustez (...)” (E29).

No que respeita à facilidade de uso dos sistemas e tecnologias prevalece o argumento que “(...) normalmente até são bastante intuitivos (...)” (E22), são práticos, com um uso “(...) não complicado, fácil de acesso (...)” (E30), que “(...) não requerem uma aprendizagem demorada, o que requerem é prática (...)” (E33).

No domínio das respostas obtidas através de questionário verifica-se o reforço das limitações ao nível da interoperabilidade técnica, nomeadamente “(...) acessos lentos (...)” (Q44), ou “(...) hardware incapaz (...)” (Q104), essencialmente enquanto condicionantes da facilidade de uso, transparência e utilidade.

Por outro lado, tendo em conta a interoperabilidade organizacional e, particularmente, os efeitos da responsabilização, é realçado o facto do e-government não implicar ausência de esforço, e apresentado o argumento que “(...) é mais fácil telefonar e falar do que escrever, quando ainda por cima isso resulta numa responsabilização (...)” (Q54).

### 6.2.5 Síntese conclusiva

Os respondentes atribuíram maior relevo a organizações públicas, nomeadamente à tutela, conferindo maior importância ao relacionamento G2G.

Considera-se que a urgência dos pedidos aumenta com o recurso ao e-government, existindo mesmo a deslocalização de fluxos de trabalho, independentemente da eventual capacidade de resposta e chegando mesmo a ignorar o facto dos serviços serem imateriais e transitórios. O desenvolvimento do e-government não é dissociável da expectativa de redução dos prazos de resposta e do aumento da velocidade do processamento, sendo estes os dois elementos centrais do reforço da eficiência.

Maioritariamente, os respondentes consideram que o e-government não altera o poder, independentemente de considerarem que o espaço para o seu exercício ser, em alguns casos aumentado, noutros diminuído. Será aumentado pela possibilidade que o e-government confere em ampliar as funções de controlo, resultado do aumento da visualização dos processos, do reforço na documentação desses processos, da salvaguarda de histórico decorrente da exigência de registo escrito, entre outros. No entanto, é também o aumento dessa visualização e a capacidade de manter averbado um dado percurso que reforça a responsabilização e, também por isso, pode limitar a variabilidade humana e reduzir o poder discricionário.



Se o reconhecimento da legitimidade de uma dada solicitação é assumido como independente do suporte, logo indiferente ao recurso às TICs, já o grau de exposição dessa legitimidade, ou da sua ausência, não apresenta essa independência.

Por sua vez, podem existir *stakeholders* para quem o *e-government* seja perspectivado como ameaça, pela exposição que poderá dar à sua actuação, pela documentação que pode fazer acerca das actividades que desenvolve e, em ultima análise, pela redução da discricionariedade que envolve.

As alterações em quaisquer processos de trabalho podem acarretar rupturas com rotinas instaladas, mais ou menos acentuadas, podendo mesmo impor mais trabalho no curto prazo e requerer mais esforço. Também por isso prevalece a consideração que os benefícios do *e-government* não são imediatos, estão associados ao médio e longo prazo.

Aqui é ampla a percepção que o *e-government* não redesenhou o organograma. Efectivamente alterou processos, sendo admitido que prevaleceu uma perspectiva de transposição para novos meios tecnológicos daquilo que já era feito por outros meios. Aliás este facto chega mesmo a ser usado para explicar o sucesso da adopção das tecnologias.

Os conteúdos funcionais reconhecidos como mais afectados pelo aumento do *e-government* são aqueles que apresentam maior grau de indiferenciação. Ou seja, são os conteúdos funcionais associados a mão-de-obra não especializada.

Também aqui a inclusão não constituiu o elemento fulcral para desenvolvimento do *e-government*. O elemento fulcral foi a eficiência. Quando muito a inclusão poderá ser aqui considerada como mero aumento da possibilidade de acesso e, mesmo assim, de forma extremamente condicionada.

### 6.3 Caso C

O Instituto Politécnico de Beja<sup>40</sup> é uma pessoa colectiva de direito público, com 4 unidades orgânicas, nomeadamente Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Escola Superior Agrária, Escola Superior de Educação e Escola Superior de Saúde.

Trata-se, portanto, de uma instituição de ensino superior Politécnico, localizada em Beja, que ao nível do desenho organizacional, actualmente, avoca uma estrutura matricial.

Face ao exposto no artigo 24.º dos seus estatutos, a instituição apresenta os seguintes órgãos: Conselho Geral; Presidente; Conselho de Gestão; Conselho Técnico-Científico;

---

<sup>40</sup> Inicialmente criado pelo Decreto-Lei nº 513-T/79, de 26 de Dezembro, teve a última alteração aos seus estatutos através do Despacho nº 22583/2008, emanado pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, publicado no Diário da República, 2.ª série, nº 169, de 2 de Setembro de 2008.

Conselho Pedagógico; Conselho Coordenador da Actividade Académica; Conselho para Avaliação e Qualidade; e Provedor do Estudante.

Cabe ao Conselho Geral eleger o Presidente do Instituto, sendo esse órgão composto por 11 representantes dos professores e investigadores, 3 representantes dos estudantes, 6 personalidades externas de reconhecido mérito não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para o Instituto e 1 representante do pessoal não docente, o que perfaz um total 21 membros.<sup>41</sup> Dos 21 membros o primeiro grupo representa 52,38%.

O Presidente do Instituto Politécnico de Beja é eleito, tal como consta no artigo 41.º dos estatutos, de entre os professores e investigadores da própria instituição ou de outras instituições, nacionais ou estrangeiras, de ensino superior ou de investigação ou, em alternativa, de entre as individualidades de reconhecido mérito e experiência profissional relevante, para um mandato de 4 anos.

Já os Vice-presidentes, um ou dois, e os Pró-presidentes, estes últimos em número ilimitado, são nomeados pelo presidente, tal como enunciado nos artigos 44.º e 45.º dos estatutos.

A multiplicidade de órgãos tem no Presidente do Instituto o fulcro aglutinador da dinâmica de *stakeholders*, facto que leva a que o Presidente seja membro da maioria desses órgãos.

Por outro lado, a autonomia é aqui perspectivada em sentido relativo, na medida em que se encontra segregada, concretamente em autonomia científica, pedagógica, administrativa, financeira e patrimonial. Os estatutos apresentam, por isso, um enfoque multidimensional do conceito de autonomia, o que em algumas situações concretas a torna falaciosa.

As unidades orgânicas não têm autonomia financeira, administrativa ou patrimonial. Os serviços encontram-se centralizados.

Essa centralização foi inicialmente efectuada a partir dos serviços listados no artigo 84.º dos estatutos, onde constam “(...) *Serviços Jurídicos; Serviços de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico; Serviços Financeiros; Serviços Académicos; Serviços de Recursos Humanos; Serviços de Tecnologias de Informação; Serviços Técnicos; Serviços de Expediente, Arquivo e Reprografia; Secretariado da Presidência; Gabinete da Imagem e Comunicação; Gabinete de Mobilidade e Cooperação; Gabinete de Inserção na Vida Activa; Gabinete de Qualidade, Avaliação e Procedimentos* (...)”. O documento não se pronuncia acerca da articulação de, e entre, serviços, nem indica o que se entende por Serviço ou por Gabinete. Refere apenas que os serviços “(...) *poder-se-ão transformar em Direcções de Serviços ou Divisões, em função da respectiva dimensão e necessidades da Instituição e disporão de regulamento orgânico e de funcionamento próprio, criado e aprovado pelo Presidente do*

---

<sup>41</sup> Tal como verificável no artigo 25º dos Estatutos do Instituto.

*Instituto (...)“*, além de indicarem que a *“(...) criação, fusão, subdivisão e extinção de serviços será decidida pelo Conselho de Gestão do Instituto Politécnico de Beja, sob proposta do Presidente (...)“*. Esta situação desviou a estruturação integral dos serviços do momento da aprovação dos estatutos, face à confrontação com uma nova realidade de integração.

A presente investigação foi realizada após centralização dos serviços, reflexo do alinhamento dos novos estatutos com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES). Aliás, os efeitos da integração iniciaram-se em 2009.

A recolha de dados ocorreu em 2010, concretamente através da realização de 11 entrevistas semi-estruturadas e de 87 questionários.

Quanto aos questionários foram apresentados em 2 momentos, concretamente em Agosto e Setembro de 2010 e disponibilizados a 161 possíveis respondentes. Foi obtida uma taxa de resposta de 29,19% na primeira ronda e de 24,84% na segunda ronda.

### **6.3.1 Caracterização**

No que respeita à distribuição dos respondentes do questionário em função do género, a maioria, concretamente 74,70% foram mulheres, ficando os homens pelos 25,30%. A idade média dos respondentes situou-se nos 41,7 anos.

No domínio das habilitações literárias prevaleceram os detentores do grau de licenciado, com 52,9% das respostas, logo seguidos dos detentores do ensino secundário com 27,6%. De referir ainda que 10,3% indicaram ser detentores de mestrado e 3,4% de doutoramento.

De referir ainda que o questionário foi dirigido aos trabalhadores afectos aos serviços e, por isso, não envolveu docentes que não apresentavam relação directa com os serviços, ou seja, que não desenvolviam aí actividade. Dessa forma não foi considerado o pessoal docente, enquanto mero utilizador/utente.

Predominaram os respondentes com formação em ciências sociais, 48,3%, sendo os restantes dispersos por outras áreas.

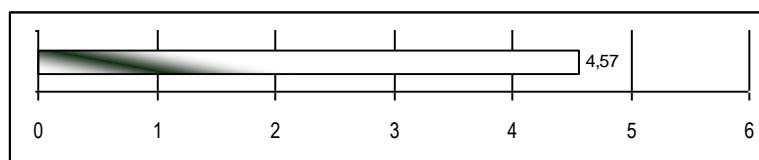
Ao nível do enquadramento profissional prevaleceram os técnicos superiores com 46%, seguidos dos assistentes técnicos com 36,8%. Os dirigentes representaram apenas 8% pelo simples facto de, além da Presidência, apenas existirem 2 Administradores. Tal situação decorreu da eliminação dos cargos de Secretário de Escola, ficando o Instituto apenas com dois Administradores, um afecto á Acção Social, e nenhum outro dirigente intermédio.

Já ao nível da experiência profissional nas funções em exercício 47,1% indicaram fazê-lo entre 6 e 12 anos, tendo o segundo grupo mais frequente indicado desenvolver tais funções há menos de 6 anos.

Quanto ao tempo de experiência profissional global os 3 resultados mais expressivos mostraram que 37,9% o faziam entre 18 e 24 anos, 33,3% entre 12 e 18 anos e 10,3% entre 6 e 12 anos.

No que concerne à maturidade percebida, independentemente de ser a mais baixa dos 3 casos estudados, já reflecte muitos dos esforços que agora acontecem, face à adaptação ao novo modelo.

*Figura 52 – Questionário – Maturidade percebida – Caso C*



Mais uma vez este indicador não é coincidente com os resultados das entrevistas, ou documentação analisada. Tal situação poderá ser fruto de um período de adaptação em curso. Acima de tudo o valor reflecte uma realidade que se espera poder ser alcançada a curto prazo.

Também aqui o questionário foi distribuído em dois momentos temporais distintos, sendo seguidamente verificável quais os resultados cujo *P-value* foi menor que 0,05 e, dessa forma, quais os itens que não apresentaram estabilidade temporal. Tal situação consta no quadro seguinte.

*Tabela 17 – Questionário – Estabilidade temporal – Caso C*

Variável	Wilcoxon Exact Sig. (2-tailed)	Teste dos Sinais Exact Sig. (2-tailed)
V_s3_4	0,007	0,013
V_s3_7	0,003	0,009
V_s3_16	0,012	0,013
V_s5_1	0,042	0,520

V\_s3\_4: Melhora o desempenho (TIC - Recurso a Internet e Intranet); V\_s3\_7: Não requer período de aprendizagem demorado; V\_s3\_16: Não facilita um aproveitamento indevido de informação; V\_s5\_1: Aumenta a eficiência

No que respeita à análise de frequência das respostas fechadas do questionário também aqui prevaleceu concordância relativamente à maioria dos itens, independentemente da afirmação V\_s3\_6, concretamente a que refere que a utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é intuitiva repartir as respostas e evidenciar enorme variação de ópticas.

Não é também de estranhar o resultado obtido no item V\_s3\_17, em que ao referir-se que o recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet harmoniza interesses divergentes, 71,2% indica discordar. O nível embrionário de utilização destas tecnologias nas relações internas da Organização dificilmente poderia permitir obter uma resposta diferente.

No que respeita aos itens V\_s3\_21 e V\_s3\_22, concretamente à afirmação que ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não pode existir mais que um significado para um mesmo registo e à afirmação que as aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresentam dicionários/glossários de dados, também aqui prevalece a discordância. Efectivamente algumas aplicações impostas pelo exterior estão na base destes resultados.

A tabela seguinte apresenta as frequências relativas de resposta.

*Tabela 18 – Questionário – Frequências de resposta – Caso C*

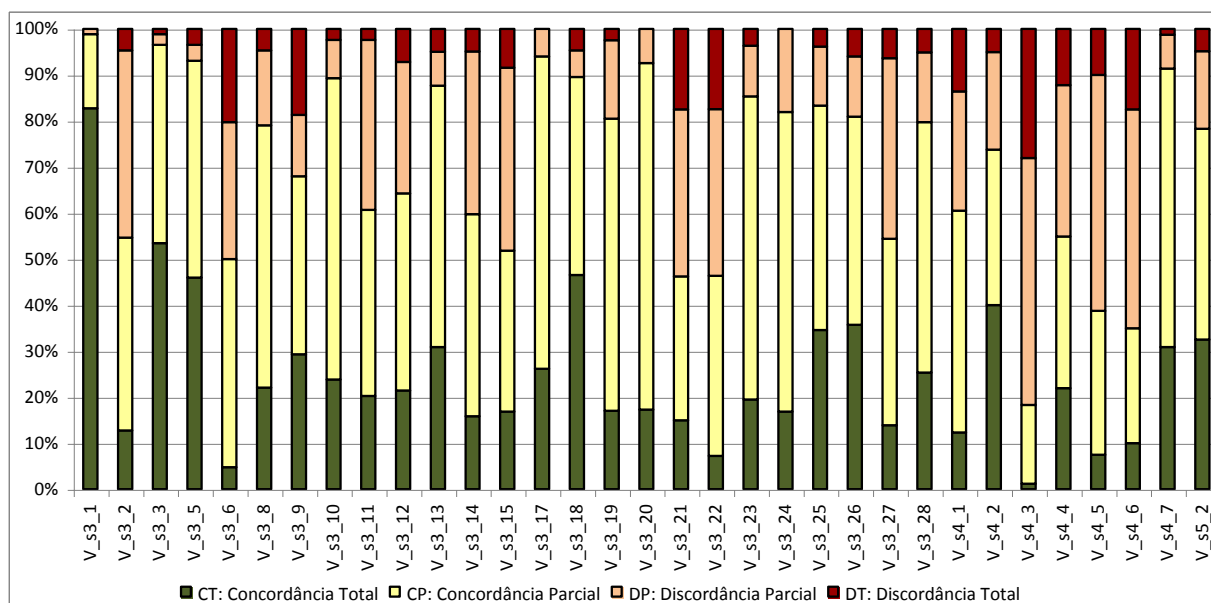
Código	Item	DT	DP	CP	CT	NSR
V_s3_1	A utilização de tecnologias de informação e comunicação melhora o meu desempenho no trabalho.	0,0	1,1	16,1	82,8	0,0
V_s3_2	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet respondem ao tipo de respostas que tenho que garantir.	4,6	40,2	41,4	12,6	1,2
V_s3_3	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem-me libertar tempo para realizar mais tarefas.	1,1	2,3	42,5	52,9	1,2
V_s3_5	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é fácil de usar.	3,4	3,4	47,1	46,1	0,0
V_s3_6	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é intuitiva.	19,5	28,7	43,7	4,6	3,5
V_s3_8	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é simples.	4,6	16,1	56,3	21,8	1,2
V_s3_9	Ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é identificado o responsável pelos actos administrativos.	16,1	11,5	33,3	25,3	13,8
V_s3_10	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem o acompanhamento da situação/estado de um pedido.	2,3	8,0	63,2	23,0	3,5
V_s3_11	O resultado da utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é transparente.	2,3	35,6	39,1	19,5	3,5
V_s3_12	Na maioria das vezes, a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite obter informação em tempo útil para tomar decisões.	6,9	27,6	41,4	20,7	3,4
V_s3_13	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet disponibilizam informação acerca da autenticidade dos dados veiculados.	4,6	6,9	52,9	28,7	6,9
V_s3_14	Ao recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não existe grande risco de manipulação de dados.	4,6	33,3	41,4	14,9	5,8
V_s3_15	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não aumenta a exposição do meu trabalho perante terceiros.	8,0	37,9	33,3	16,1	4,7
V_s3_17	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet harmoniza interesses divergentes.	5,7	65,5	25,3	3,5	0,0
V_s3_18	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita o trabalho em equipa.	4,6	5,7	42,5	46,0	1,2
V_s3_19	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita a obtenção de consensos.	2,3	16,1	59,8	16,1	5,7
V_s3_20	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a obtenção de consensos.	0,0	6,9	70,1	16,1	6,9
V_s3_21	Ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não pode existir mais que um significado para um mesmo registo.	16,1	33,3	28,7	13,8	8,1
V_s3_22	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresentam dicionários/glossários de dados.	13,8	28,7	31,0	5,7	20,8
V_s3_23	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados.	3,4	10,3	62,1	18,4	5,8
V_s3_24	O significado das palavras utilizadas em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é perceptível.	0,0	17,2	62,1	16,1	4,6
V_s3_25	O acesso à Internet ou Intranet é adequado para permitir a utilização de aplicações em rede.	3,4	11,5	43,7	31,0	10,4
V_s3_26	O desempenho do meu computador é adequado à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	5,7	12,6	43,7	34,5	3,5
V_s3_27	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não apresenta erros de funcionamento.	5,7	35,6	36,8	12,6	9,3
V_s3_28	Na maioria dos casos, ao utilizar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet conheço o formato em que me é solicitada informação.	4,6	13,8	49,4	23,0	9,2
V_s4_1	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos.	12,6	24,1	44,8	11,5	7,0
V_s4_2	As solicitações e os diferentes interesses, por parte de indivíduos e grupos, não são mais difíceis de gerir se existir recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	4,6	19,5	31,0	36,8	8,1
V_s4_3	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legitimidade das solicitações de indivíduos e grupos.	26,4	50,6	16,1	1,1	5,8
V_s4_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos e grupos.	11,5	31,0	31,0	20,7	5,8
V_s4_5	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização.	9,2	47,1	28,7	6,9	8,1
V_s4_6	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de cooperação de indivíduos e grupos no alcance dos objectivos da organização.	16,1	43,7	23,0	9,2	8,0
V_s4_7	Os interesses de indivíduos e grupos são mais fáceis de gerir através do recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	1,1	6,9	56,3	28,7	7,0
V_s5_2	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet induz o envolvimento do maior número possível de indivíduos e grupos nos desígnios da organização.	4,6	16,1	43,7	31	4,6

No que respeita à dinâmica de *stakeholders*, a tabela anterior permite verificar que ao nível do item V\_s4\_3, prevalece a atitude que o recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não altera a legitimidade das solicitações, isto para 77% dos questionados.

Prevalece, no entanto, a consideração que existem alterações no poder e na urgência. Ainda que nesta última com menor frequência. Já ao nível dos comportamentos de ameaça e cooperação também prevalece a consideração que não se alteram, atendendo à maturidade percebida de acordo com o uso que fazem das tecnologias.

Numa dimensão gráfica, a figura seguinte traduz a concordância e discordância relativamente aos itens objecto de análise.

Figura 53 – Questionário – Distribuição relativa de atitudes – Caso C



V\_s3\_1: Melhora o desempenho (TIC - Geral)

V\_s3\_2: Suporta o tipo de respostas que tenho que garantir

V\_s3\_3: Permite libertar tempo

V\_s3\_5: Fácil

V\_s3\_6: Intuitiva

V\_s3\_8: Simples

V\_s3\_9: É identificado o responsável pelos actos administrativos

V\_s3\_10: Permite o acompanhamento da situação/estado de um pedido

V\_s3\_11: Transparente

V\_s3\_12: Permite obter informação em tempo útil

V\_s3\_13: É disponibilizada informação acerca da autenticidade dos dados veiculados

V\_s3\_14: Não existe grande risco de manipulação de dados

V\_s3\_15: Não aumenta a exposição do trabalho perante terceiros

V\_s3\_17: Harmoniza interesses divergentes

V\_s3\_18: Facilita o trabalho em equipa

V\_s3\_19: Facilita a obtenção de consensos

V\_s3\_20: Aumenta a obtenção de consensos

V\_s3\_21: Existe um só significado por registo

V\_s3\_22: Apresenta dicionário/glossário de dados

V\_s3\_23: Permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados

V\_s3\_24: O significado das palavras utilizadas é perceptível

V\_s3\_25: O acesso à Internet e Intranet é adequado

V\_s3\_26: O desempenho do computador é adequado

V\_s3\_27: A maioria das aplicações não apresenta erros de funcionamento

V\_s3\_28: O formato em que me é solicitada informação é conhecido

V\_s4\_1: Altera o poder

V\_s4\_2: Não dificulta a gestão de solicitações e de interesses

V\_s4\_3: Altera a legitimidade

V\_s4\_4: Altera a urgência

V\_s4\_5: Altera os comportamentos de ameaça

V\_s4\_6: Altera os comportamentos de cooperação

V\_s4\_7: Facilita gestão de interesses

V\_s5\_2: Aumenta a inclusão

O nível da consistência das respostas é apresentado na tabela seguinte.

Tabela 19 –  $\alpha$  de Cronbach estandardizado – Caso C

Item / variável	Valor
Utilidade (V_s3_1; V_s3_2; V_s3_3)	0,624
Facilidade de uso (V_s3_5; V_s3_6; V_s3_8)	0,517
Transparência (V_s3_9; V_s3_10; V_s3_11; V_s3_12)	0,675
Segurança (V_s3_13; V_s3_14; V_s3_15)	0,160
Interoperabilidade organizacional (V_s3_17; V_s3_18; V_s3_19; V_s3_20)	0,465
Interoperabilidade semântica (V_s3_21; V_s3_22; V_s3_23; V_s3_24)	0,619
Interoperabilidade técnica (V_s3_25; V_s3_26; V_s3_27; V_s3_28)	0,546
Dinâmica de stakeholders (V_s4_1; V_s4_3; V_s4_4; V_s4_5; V_s4_6)	0,846

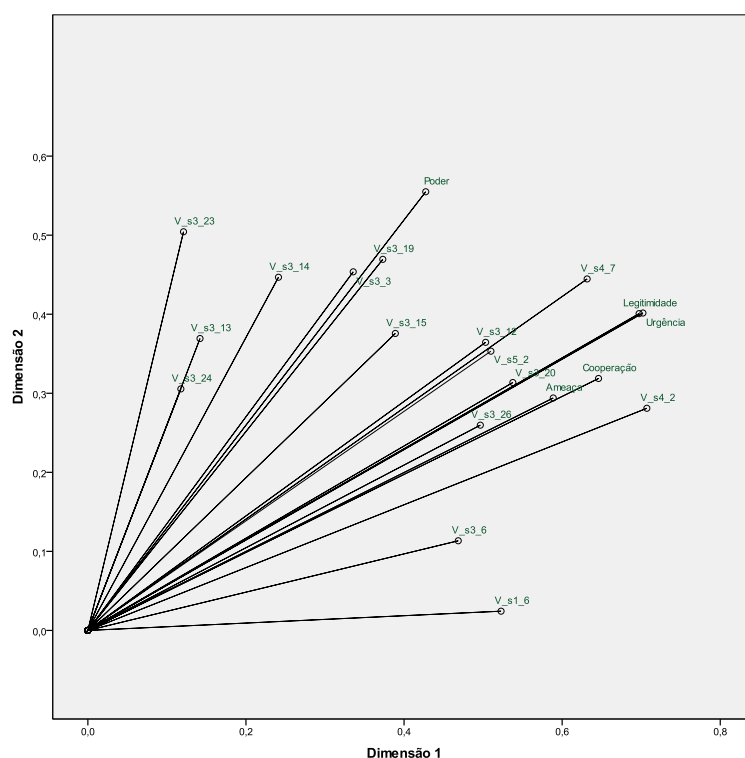
Constata-se que a dinâmica de *stakeholders* é o elemento com maior valor no  $\alpha$  de Cronbach estandardizado.

Já a ACM apresentou os valores de inércia de 0,332 para a primeira dimensão, 0,247 para a segunda dimensão e 0,185 para a terceira dimensão. Também aqui se focou a atenção nas 2 primeiras dimensões.

Ao nível da dinâmica de *stakeholders* verifica-se que enquanto o item relativo ao poder assume maior relevo na segunda dimensão, os itens legitimidade e urgência têm maior contribuição para a primeira dimensão.

Constata-se que existem itens com relevo diferente nas duas dimensões de análise, atendendo ao alinhamento de variáveis em torno da diagonal. Por exemplo, o item V\_s3\_23, ou seja, a afirmação que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados define a segunda dimensão mas é muito pouco expressiva na primeira, contrariamente ao item V\_s1\_6, ou seja, o tempo de experiência profissional nas funções actuais, elemento que tem apenas expressão na primeira dimensão.

Figura 54 – Questionário – Principais variáveis de discriminação – Caso C

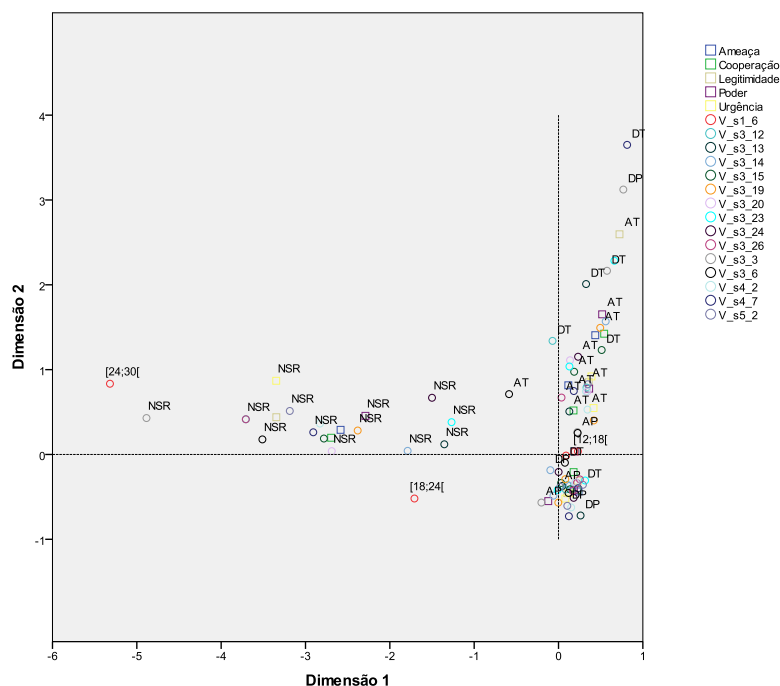


Ao nível do ajustamento do modelo na constituição das dimensões importa referir que foi encontrado um  $\alpha$  de Cronbach no valor de 0,950 para a primeira dimensão e de 0,924 para a segunda dimensão.

Efectivamente, a configuração gráfica do espaço de respostas apresenta sobreposições que tornam a leitura mais limitada. Independentemente disso, verifica-se que a primeira dimensão é essencialmente suportada pela dinâmica de *stakeholders* (itens V\_s4).

A figura seguinte apresenta a configuração do espaço de respostas.

Figura 55 – Questionário – Configuração do espaço de respostas – Caso C



Mais uma vez é relevada a diferenciação entre respondentes com opinião formada, comparativamente aos que não a têm. Tal realidade é vertida na primeira dimensão. Contudo, aqui, emerge um item de caracterização, concretamente o item V\_s1\_6, ou seja, o tempo de experiência profissional nas funções actuais, elemento que reflecte as alterações introduzidas, independentemente dessas alterações resultarem de um novo Regime Jurídico e não de alterações profundas na utilização das TICs.

No que respeita à segunda dimensão traduz a amplitude das respostas, não só concordantes como discordantes.

### 6.3.2 Identificação, relevância e prioritização de *stakeholders*

O discurso das entrevistas atribuiu particular relevo a alunos, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, ou seja, à tutela, bem como pessoal docente e pessoal não docente, empresas fornecedoras de tecnologia e Governo. Independentemente deste último já incluir a tutela, a referência a essa tutela é efectuada no domínio da prestação de contas, enquanto a referência ao Governo é centrada no reconhecimento da importância da sociedade da



informação e do conhecimento, bem como no reconhecido desenvolvimento ocorrido na última década.

Efectivamente a Direcção-geral de Contribuições e Impostos é a mais citada no que respeita ao reconhecimento de boas práticas no âmbito do e-government, imediatamente seguida da Segurança Social.

Emerge o reconhecimento que a utilização das TICs assume ampla variação no que respeita às competências dos *stakeholders* no manuseamento dessas tecnologias, presente no argumento que *“(...) terá que se salvaguardar sempre esta vertente e esta perspectiva de quem não se consegue adaptar a estas novas tecnologias (...)”* (E37).

Ao nível do tratamento dos dados e da informação é declarada a necessidade de tratar tais elementos como um recurso económico, numa perspectiva muito mais vincada do que aquela que efectivamente, à data, ocorria. Tal situação é aclarada no argumento que *“(...) o nosso desejo, pelo menos o meu desejo, e penso que daqueles que represento é esse, mas eu digo que estamos meio por meio, se calhar estamos aí a 35% ou 40% (...), os formulários são feitos, uns são impressos, consideram-se impressos, mas não é o formulário on-line, a visão que eu tenho é neste sentido, eu tenho um formulário on-line, imediatamente eu preencho, ele reporta à origem e a origem é que trata dele (...), ainda não chegamos a esse estado de desenvolvimento, seria desejável, mas isso ainda não aconteceu (...)”* (E38). Independentemente disso é referido *“(...) não vejo que as pessoas não sejam receptivas a esta questão das novas tecnologias (...)”* (E38). Efectivamente, estes argumentos repercutem um processo de integração em decurso.

No domínio da externalização, concretamente ao nível do recurso a empresas com o propósito de obter a tecnologia considerada necessária para suportar a resposta à nova realidade de integração emerge uma evidente preocupação com a dependência, sendo referido que *“(...) muitas vezes as empresas, ou mesmo nós, mas mais as empresas, vedem aplicações complicadas, em que nós passamos a estar dependentes, filhos adoptados dessas aplicações. E como filhos adoptados dessas aplicações, ao ficarmos condicionados geramos, acabamos por cada um de nós, enquanto utilizador, gerar relutância por essa dependência, e não nos deixa viver (...)”* (E38).

Um dos entrevistado vinca mesmo o facto de não ser notória a demarcação entre algumas responsabilidades internas e responsabilidades externas de uma das empresas subcontratadas, situação que emerge no fundamento que *“(...) sinceramente se isso é acautelado é pela empresa que nos fornece o sistema e eu sinceramente não sei. Nas funções que exerço isso não está explícito. Há dependência nestes casos e até para aceder a determinados campos, é sempre acautelado por essa empresa, daí que eu pense que isso seja tudo feito. Pronto e há campos, estou-me a lembrar do (...), no programa utilizado nos (...), há campos que só permitiam mesmo a introdução de um tipo de dados. Quando nós não os inseríamos assim havia logo os tais avisos*

«não faças isso porque não dá, não vais para lado nenhum seguindo esse caminho». Dai que isso é acautelado de certeza (...)“ (E39).

Na dimensão interna é reforçada a vontade que “(...) haja uma configuração que permita que todos os sistemas funcionais estejam em nítida articulação (...)“ (E40), enquanto na dimensão externa é reconhecido que “(...) nos últimos 10 anos tem havido vontade expressa, explícita dos Governos, para efectivamente aceitar e acreditar que a aposta tem que passar por aí (...). Uma vontade explícita, efectivamente, como eu diria, de rumar para a sociedade da informação e para a sociedade do conhecimento. Sem dúvida. Tem sido feito um trabalho muito interessante e importante (...)“ (E40).

É ainda vincado o facto que a vontade expressa de maximizar o aproveitamento do recurso às TICs reforçar a competitividade no sector de produção e venda de TICs. Este elemento emerge do argumento que “(...) as empresas que vão aparecendo, obriga a que sejam cada vez mais inovadoras, principalmente no design de comunicação gráfico (...)“ (E40).

Sendo reconhecido que o *design* de comunicação gráfico é um elemento fundamental para acautelar a facilidade de uso e, por sua vez, a aceitação da tecnologia, naturalmente que a própria sobrevivência das empresas, nomeadamente as *software houses*, para serem competitivas, têm que se preocupar significativamente com essa realidade.

O que se referiu atesta também o facto dos principais problemas não estarem centrados nas TICs mas sim na componente organizacional, concretamente ao nível dos processos. Se um processo for tipificado em estruturado, semi-estruturado e não estruturado, naturalmente que o aproveitamento das TICs para um processo estruturado será muito maior, quando comparado com um processo semi-estruturado e, por sua vez, o aproveitamento das TICs num processo semi-estruturado será muito maior que aquele que pode ocorrer num processo não estruturado. Há aqui uma efectiva progressão do aproveitamento das TICs em ordem crescente, de processos não estruturados para processos estruturados.

Naturalmente o que se referiu impõe regulação, não no mero sentido legal, mas sim no sentido de permitir esclarecer rotinas e canais de comunicação coerentes. Aliás, se a tónica da regulação for apenas centrada na dimensão legal pode até acontecer que a única coisa que se consiga almejar é um turbilhão de diplomas, no limite, até mesmo ambíguos e inoperacionais. Por outro lado, se o caudal de emissão de solicitações for superior à efectiva capacidade de implementação o resultado pode ser comprometido.

A ideia anterior surge esmiuçada no argumento do entrevistado E42, ao referir que “(...) todos nós sabemos que os momentos de decisão e os momentos em que nos são pedidos, um conjunto de relatórios, de pressupostos, enquadramentos, não seguem os timings. Ou seja são os timings do antes de ontem, ou do depois de amanhã, porque surgiu aquela necessidade, não é, e os circuitos de relação causa-efeito muitas vezes são ultrapassados. Claramente, a partir do

*momento em que os mecanismos de decisão seguem esta linha, um bocadinho entrópica, e até escorregadia, às vezes tende-se a incompatibilizar com o funcionamento muito regulado, gerido, de linhas perfeitamente delimitadas, de início, meio e fim. Não estou com isto a dizer que é a melhor forma, acho eu, porque as Organizações são feitas por pessoas, e há aqui um princípio em que, que é um princípio básico da característica humana, que é a sua criatividade. Mas tem que ser uma criatividade controlada. Ou seja, essa criatividade tem que ser conduzida, acho eu, para o resultado final e para a eficácia. Não quer dizer com isto que eu vejo a Organização ideal como a Organização totalmente automatizada e controlada por todos os fluxos. Tem que ser delimitada, mas tem que haver ali uma franja de alguma flexibilidade. Porque, necessariamente, o mundo não é totalmente controlado e as decisões, aliás, as solicitações externas obrigam-nos a respostas antecipadas ou menos reguladas. Mas quanto mais clara for a ideia que se possa ter onde é que começa, onde é que está o meio e onde é que está o fim, melhor. Porque, necessariamente também, a partir daqui é mais fácil controlar onde é que estão os desvios. E o grande problema das Organizações actuais é que existe um enorme caudal de desvios que não são controlados, não são avaliados, não são monitorizados, não são corrigidos (...). Correu mal ali, aquilo deu um resultado péssimo então pronto, é ali que se vai cortar. Mas, se calhar a causa não é ali, é, provavelmente, em todo o processo de dinâmica Organizacional (...)*“.

O argumento reflecte uma consciência efectiva para a necessidade da gestão ser orientada a processos e não a funções e da importância da delimitação de fronteiras de responsabilidade.

A transparência na avaliação de pessoas e de fluxos de trabalho, ao não dispensar postulados cibernéticos impõe que as solicitações não sejam estritamente orientadas para quem se assume que consegue responder, quanto mais não seja porque existe histórico que atesta maior facilidade na obtenção dessa resposta, quando comparada com situações entendidas similares. Posteriormente, se detectada uma limitação na capacidade de resposta, ainda que apenas motivada por sobrecargas de trabalho, numa organização orientada a funções será mais fácil assumir, imprudentemente, que a resposta só não ocorreu por falta de vontade de um dado interlocutor, quando efectivamente tal pode não corresponder à realidade. Esta situação pode ainda criar dificuldades na responsabilização efectiva de alguns *stakeholders*, podendo até favorecer os que apresentem maior capacidade de eloquência, independentemente de uma reduzida, ou até mesmo nula, capacidade de orientação para a acção. Esta problemática, além de estimular a criação de espaços vazios, nos moldes já descritos aquando da caracterização do desenho funcional, pode dificultar significativamente os processos de avaliação de desempenho das pessoas, na medida em que os indicadores relativos à avaliação de processos estruturados não podem ser os mesmos que os usados para processos não estruturados, salvo se estiverem a ser equiparadas realidades desiguais, com todas as consequências que daí podem resultar, desde

desmotivação à percepção de efectiva injustiça nas apreciações que possam ser feitas acerca de uma avaliação.

No que diz respeito à priorização de *stakeholders* é inequivocamente reconhecido que o e-government altera a legitimidade, altera o poder e altera a urgência, logo altera a referida priorização. Tal realidade é evidenciada no argumento que “(...) *tal como modifica as dinâmicas de poder e os circuitos de poder e de influência também, na minha perspectiva, pode modificar a questão da legitimidade (...). Quando algo não está devidamente delimitado a legitimidade é um processo um bocadinho. Como direi? Não consensual, mas imposto. O que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que a legitimidade, nós reconhecemos essa legitimidade do pedido ou da solicitação a quem, de facto, nós consideramos que é necessário nós darmos resposta. E quando, quer o esquema Organizacional não me delimita claramente a quem é que nós respondemos e a quem é que, de facto nós devemos solicitar, quando a base não está estruturada assim e quando isso projecta depois uma forma de dinâmica Organizacional em que também as esferas de competências se misturam, a páginas tantas estamos a responder a tudo e a todos, ou não estamos a responder a ninguém. Há estes dois extremos. Ou seja, quem procura dar-se bem com Deus e com o Diabo e quem está-se a borrfifar para Deus e para o Diabo. Há claras situações intermédias. E é um exercício enorme, regra geral, saber diferenciar a quem é que devemos responder e a quem é que devemos solicitar. Porque como as Organizações portuguesas, direi eu, embora não conheça todas (...) são muito dependentes (...) de quem dirige, tudo o resto que está ali por baixo, está ali num marasmo, em que quem manda, (...), manda em quê e, regra geral, depois a legitimidade de quem manda está muito directamente ligada depois a outras coisas que não têm directamente a ver com o facto de desempenhar uma função estratégica na Instituição, mas sim a antiguidade, ou os conhecimentos que tem, ou a facilidade de impor sub-repticiamente algo. E portanto, este esquema de funcionamento claramente colide com o esquema de funcionamento em que, supostamente, ou não, baseado na existência de plataformas, ou de uma gestão documental, ou de um circuito em que claramente se define quem define o quê, quais são as áreas, digamos, de imposição, ou de áreas de funcionamento em que isto possa estar mais delimitado, também por isso, necessariamente quando estamos nesse marasmo as coisas confundem-se. E ao confundirem-se, mais a legitimidade é difusa. Se tivermos numa situação um pouco mais controlada ou, se quisermos, mais transparente, eu diria, se tiver mais transparente, mais objectiva, se calhar (...), isto é, que funções é que desempenha e que funções é que pode estabelecer. Quando isto não acontece (...) as coisas são mais difusas. Sendo mais difusas a legitimidade é mais difusa e toda a gente parece que pode pedir tudo a toda a gente e pode exigir tudo a toda a gente sob a ameaça «ai que eu vou falar com o Presidente», «ai que, não sei quê, o Presidente». Portanto eu direi que a legitimidade modifica-se a partir do momento em que haja uma clarificação das hierarquias, do esquema de funcionamento Organizacional (...).*”

*Portanto, também automaticamente a introdução desse tipo de princípios vai mudar a legitimidade (...)“ (E42).*

Efectivamente, o que se referiu vinca o facto do e-government, ao forçar a estruturação de processos alterar a prioritização de *stakeholders*. Por outro lado, o discurso testemunha algumas das limitações que a revisão bibliográfica aponta ao modelo matricial. Esse aparece ainda reforçado ao ser referido “(...) *já lhe dei a resposta. Muda, muda a urgência. Isto está tudo encadeado. Se muda as relações de poder, se muda a legitimidade, também muda as urgências (...). Para mim, funcionamento organizado é quando claramente se define quando é que se inicia uma tarefa, se eu quiser saber como é que ela está eu posso monitorizar e saber que faltam dois dias, três dias e sei que no timing tal tem que acabar. Se no timing tal não foi dada a resposta então, automaticamente, temos que saber porque é que A, B, C ou D não o fez. E não o fez. E não o fez porquê? Por culpa do próprio ou por culpa do sistema? Não é? E há aqui, como há mecanismos de defesa, quer de quem executa, quer do próprio sistema que não dá as condições para que possa ser executado (...). Regra geral o fim é ditado porque alguém se lembra, é para hoje, é para hoje, porque é para hoje (...)*“ (E42).

Efectivamente, permanece clara a ideia que o e-government muda a prioritização de *stakeholders* e, consequentemente, altera a sua gestão. A este propósito é ainda referido que “(...) *o relacionamento das pessoas é modificado e não tenho qualquer dúvida (...)*“ (E23), ou ainda “(...) *têm que provocar alterações no relacionamento (...)*“ (E40). Por outro lado, é reforçado que “(...) *essas tecnologias contribuem e em muito, mas estamos a falar em muito, o poder de decisão, a rapidez de decisão e a forma como quem tem que decidir pode decidir (...)*“ (E44). Reconhece-se que “(...) *o poder é influenciado (...)*“ (E38), ou ainda “(...) *pode-se decidir, mas decidir bem, é necessário ter a informação que permite fundamentar a decisão (...), modifica o poder, sim (...)*“ (E44).

Ao nível de eventuais alterações no poder é referido que existem “(...) *dúvidas que possa modificar (...)*“ (E43). Tal argumento reflecte dois pressupostos. Um pressuposto é que “(...) *o poder, não modifica, desde que o uso seja correcto (...)*“ (E39) e outro é que “(...) *as tecnologias sim, estarão sempre ao serviço do poder (...)*“ (E45).

O recurso ao e-government pode, ou não, ser perspectivado como ameaça. Conforme também foi dito “(...) *não me parece que o poder que eu tenha (...) seja quartado pela utilização da tecnologia, dos sistemas de Intranet e Internet. Porque se eu sentir isso eu sei exactamente, só tenho que saber, mas eu sei exactamente onde é que devo ir, lá, com uma chave de fenda e aquela ligação, desse tubo com outro, vou a esse sítio, tiro a ligação (...)*“ (E40).

Por outro lado é dito que o e-government “(...) *faz com que as pessoas exijam a resposta mais urgente (...)*“ (E39), assume-se ainda que “(...) *o conceito de urgência torna-se um conceito só de optimização e de transformar os timings em timings desejáveis (...)*“ (E40).

Maioritariamente prevalece o argumento que se “(...) *poderá modificar a situação de urgência* (...)” (E38), particularmente como resultado de se assumir ser possível a existência de “(...) *resposta mais rápida* (...)” (E46).

No entanto, o que se referiu é constrangido com a existência de canais de pressão paralelos para obtenção de respostas. É disso exemplo o argumento que “(...) *muitas vezes a urgência aparece-nos com um telefonema* (...)” (E43), aqui perspectivada como tentativa de aproximação, de pressão pessoal, até mesmo para contornar orientações assumidas, ou seja, formalmente difundidas.

Por muito que a facilidade de uso seja característica assumida e evidente na utilização das TICs, será consensual afirmar-se que exigirá alguma propensão para um maior esforço (se outro motivo não houver, pela arrumação mental que o uso das TICs sempre acarreta, na medida em que não dispensa alguma formatação), comparativamente à informalidade de um telefonema. Entre o fazer e o pedir para que alguém faça, em princípio, a segunda situação será mais fácil. Se o não for, pelo menos impõe menos esforço. É por isso que a compatibilização de iniciativas que imponham o recurso ao *e-government* pode ser dificultada se em alguns casos não for simplesmente imposta. Se ao telefonema acrescentarmos a dificuldade de responsabilização comparativamente à utilização de um suporte de informação escrita, naturalmente que a situação se agrava. O suporte escrito limita desvios numa lógica multidireccional.

Aliás, também o factor tempo é inequivocamente um elemento presente nos vários discursos. Em primeiro lugar as TICs encurtam os prazos na comunicação mas não encurtam os prazos nas operações físicas, salvo os que ocorrem na estrita medida em que a rapidez da comunicação se altera. Ou seja, têm uma contribuição limitada. Por exemplo, através de um *e-mail* eu posso solicitar que alguém carregue 30 caixas e as movimente do lugar A para o lugar B. Contudo, as TICs não mudam as caixas. Também por isso é dito que “(...) *todas as coisas têm um timing. E o timing é o da preparação e da realização. Não são os timings que as pessoas genericamente pensam que são, como direi, ultrapassados pelo uso das tecnologias* (...)” (E45).

Quanto à existência de possíveis alterações na legitimidade como resultado do recurso ao *e-government* prevalece em alguns casos a ideia que a legitimidade é independente do meio que possa ser usado e por isso se afirma “(...) *essa legitimidade, talvez não influencie* (...)” (E38). Este argumento não invalida que seja inequivocamente assumido que o *e-government* apresenta significativas alterações na forma como a legitimidade é percebida. Tal situação é reforçada nos argumentos “(...) *tenho a certeza que todo o indivíduo que domine a tecnologia, muito mais rapidamente dá respostas à legitimidade, ou não, dos outros indivíduos, porque a tecnologia é muito mais rápida* (...)” (E40), ou “(...) *regras são regras, as coisas têm que estar bem definidas, é para as pessoas se entenderem melhor* (...)” (E43). Bem como “(...) *qualquer resposta que seja dada com base no programa é sempre única* (...)” (E39), “(...) *detecta-se mais rapidamente se há, ou não, ilegitimidade* (...)” (E39), ou “(...) *vai induzir alterações, porque*

*reduz, julgo eu, os mecanismos de fuga (...)“ (E42), ou até “(...) com a utilização das novas tecnologias de informação o erro humano, a subjectividade entre as acções é absorvida (...)“ (E37). Portanto, é assumido que “(...) quanto mais a informação estiver clara e fidedigna, mais depressa conseguiremos dar resposta ao que nos é solicitado (...)“ (E46), e que o recurso às TICs podem ser um efectivo instrumento para tornar a “(...) informação mais clara e objectiva (...)” (E46).*

Independentemente do que se referiu um dos entrevistados vai mais longe e refere que *“(...) não só a legitimidade como a percepção de legitimidade serão, certamente, alteradas pela utilização da tecnologia (...)“ (E40). Tal a ocorrer não implica necessariamente que tenha que ocorrer num mesmo momento, pelo contrário. Logo, no médio prazo e face à evolução que a utilização das TICs vier a ter, a legitimidade poderá ser alterada.*

Ao longo dos vários discursos o *e-government* é perspectivado como instrumento determinante no reforço das funções de controlo. É também por isso referido que *“(...) sempre que nós trabalhamos com indicadores diferentes, os processos das relações internas dentro do grupo de trabalho são diferentes, logo as relações de poder também são diferentes (...)“ (E42), ou “(...) são mais facilmente detectadas a não conformidade dos pedidos (...), consegue-se obter informações que sem a tecnologia não se conseguia ter (...)“ (E44).*

No entanto trata-se de um controlo multidireccional, contrariamente à perspectiva tradicional, vertical, unidireccional, *top-down*. Tal ocorre como resultado de um aumento na exposição dos actores. É, por isso, referido *“(...) quanto mais informação circula mais expostos nós estamos (...)“ (E37), ou “(...) expõe, expõe muito, muitíssimo, toda a Organização (...)“ (E38).*

Naturalmente que se assume que o *e-government* não deve ser um caminho cego a qualquer possibilidade de variabilidade humana. Nada disso. Pretende-se que o uso das TICs permitam que os *stakeholders* tenham delimitado o entendimento acerca do que são regras e do que são excepções, numa tentativa de bloquear a pressão que pode ser efectuada para que as excepções se transformem em regras e as regras em excepções. É também por isso que é dito, acerca dos sistemas informáticos, que *“(...) queremos que ele avise, mas não queremos que ele bloqueie (...)“ (E44),* argumento que já assume que não se pode automatizar tudo e que a decisão é claramente um elemento humano.

Também é claramente expressa a limitação para atender todas as solicitações que qualquer utente, interno ou externo, quando se dirige a um serviço público assume que lhe devem ser satisfeitas, levando a que a priorização de *stakeholders* seja indispensável para minorar a dispersão e, dessa forma, se possa falar em otimizar recursos. Conforme é referido, *“(...) todas, eu acho que isso é o caos (risos). É assim, a fazer uma análise completa da sua pergunta, se uma Organização for dar a resposta a todas as solicitações, a todas as ideias, por mais idiotas*

*que sejam, por todas as pressões de angustia ou de desejo, mais ou menos entrópico que cada pessoa terá, então estaremos muito mal. Isso é um passo para o abismo. Não é? E eu acho que (...) isso é um grande problema (...). Quantos de nós não já sentiu que andámos a fazer e a dar resposta a solicitações que foram manifestações de desejo, naquele momento. E depois, amanhã, já nem sequer têm sentido e nem sequer se lembra que foi pedido daquela forma, não é. Mas porque é que isto acontece? Porque, necessariamente, quem pediu, quer lá saber, a quem solicitou, o que é que ele faz, o que é que estava a fazer naquele momento. Não quer saber se, de facto, é para aquilo que ele está a fazer, ou desempenha a sua função, porque eu acordei assim e quero assim e porque dá-me jeito assim. Mas não pode ser. Uma organização que funciona ao sabor dos desejos de toda a gente então, acho eu, que está tramada (...)*“ (E42).

No domínio das respostas obtidas através de questionário é atribuído relevo a uma “(...) maior proximidade, à distância de um click (...)” (Q129), á possibilidade de resolução de alguns problemas “(...) sem terem que se deslocar das suas áreas de residência (...)” (Q130), à existência de um reforço na transparência, considerada decisiva na medida em que “(...) evita mal entendidos (...)” (Q134), porque se reconhece a existência de “(...) maior compromisso através do fornecimento de meios de prova (...)” (Q169). Finalmente é reforçado o possível aumento de “(...) rapidez nas tomadas de decisão (...)” (Q155), reflexo de uniformização e de maior transparência.

Igualmente reconhece-se que o e-government é um instrumento que força a necessidade de “(...) padronizar procedimentos (...)” (Q138), um instrumento capaz de reforçar a “(...) fiabilidade dos dados gerados (...)” (Q124), uma forma de assegurar “(...) dados não manipulados (...)” (Q126), algo que “(...) trava, em parte, a subjectividade (...)” (Q155), uma forma de “(...) ajudar a controlar e a impedir o abuso da pseudo-legitimidade (...)” (Q125), um instrumento que “(...) obriga a uma conduta mais ética por parte dos indivíduos (...)” (Q138) é, simultaneamente, um instrumento capaz de “(...) moldar as solicitações de indivíduos (...)” (Q143), um elemento que pode bloquear o “(...) desrespeito pelos valores assumidos por outros (...)” (Q146), permite “(...) maior grau de autenticidade e celeridade (...)” (Q148), condiciona a “(...) intolerância ao desconhecimento da informação (...)” (Q158), para o bem e para o mal “(...) a solicitação é registada quer gostem do resultado final ou não (...)” (Q126), acresce que se considera que “(...) as situações de «favor» subjacente ao «poder não formal» tendem a estar mais controladas (...)” (Q125), é reforçado o “(...) meio de prova (...)” (Q169), “(...) ficarão registados (...)” (Q138), “(...) as aplicações informáticas registam (...)” (Q126), “(...) altera a capacidade de pensar antes de responder (...)” (Q146), pode obrigar a “(...) cumprir os prazos das solicitações com cautela (...)” (Q156), “(...) acelera o processo de tratamento dos dados (...)” (Q169).

Prevalece a ideia que se a “(...) informação for actualizada em tempo real (...)” (Q128), a resposta também pode ser imediata. Até mesmo quando, por exemplo, envolver meios logísticos.



É assumida a “(...) *expectativa do imediato* (...)” (Q158) e também por isso alguns dos intervenientes consideram que “(...) *os pedidos são todos urgentes* (...)” (Q133).

### 6.3.3 E-government e desempenho

Também neste caso de estudo emerge a ideia de que o e-government reforça a eficiência numa dimensão não comparável ao reforço que pode ser dado à inclusão.

No domínio da eficiência é frisado que “(...) *acaba por reduzir custos à Instituição* (...)” (E23), “(...) *acentua a eficiência da nossa resposta* (...)” (E45), “(...) *penso que é possível através das tecnologias de informação aumentar-se a eficiência* (...)” (E41), “(...) *facilita muito, fazer mais com o mesmo* (...), *se fizer à mão e depois passar para computador está a fazer duas vezes* (...)” (E43), “(...) *é possível fazer mais no mesmo tempo* (...)” (E45), “(...) *é muito mais rápida a resposta* (...)” (E46), “(...) *potenciam inequivocamente a eficiência de uma Organização* (...)” (E38), “(...) *julgo eu que facilitará e bastante, os processos internos a nível da eficácia e da eficiência* (...)” (E42).

Independentemente disso as respostas obtidas reflectem as alterações decorrentes da integração das escolas, sendo também referido que “(...) *acho que já aumentou mas que poderia aumentar muito mais* (...)” (E39), ou “(...) *a tecnologia só ajuda naquilo que nós colocarmos lá dentro* (...)” (E46), bem como “(...) *tem que haver regras internas* (...)” (E37).

Naturalmente que regras existem, o que se calhar não existiu ainda foi tempo ou vontade para assegurar a sua interiorização.

Também por isso não se pode estranhar o argumento que “(...) *há serviços que preferem utilizar essas tecnologias, há outros que não preferem e há outros que, simplesmente, não utilizam ainda os formulários ou por algum motivo que não (pausa), que desconheço, não utilizam* (...)” (E23).

Igualmente existe o reconhecimento que o e-government “(...) *acaba por obrigar os próprios serviços a redefinirem a forma como trabalham, a trabalhar, se calhar, de uma forma mais eficiente* (...)” (E23), “(...) *a boa utilização dessas ferramentas facilita imenso o trabalho e as rotinas que têm que se ter* (...)” (E39).

O argumento anterior encontra reforço na estruturação de processos enquanto alicerce do e-government, sob pena de o limitar a um amplificador da desordem. É nesse sentido que é dito “(...) *saber se essa informação pode ser divulgada, ou não, em que medida, em que dimensão e para quem* (...)” (E37).

A ideia de progressão também está presente na afirmação que “(...) *tem-se vindo a assistir, de facto, a um esforço para que haja aqui um aproveitamento dos registos existentes nas Instituições* (...)” (E37).

Já no que respeita à inclusão ocorre uma mudança significativa. Prevalece a ideia de associação entre inclusão e possibilidade de acesso, ainda que se trate de um acesso passivo, sem impacto directo nos processos decisórios. Reconhece-se que “(...) *as tecnologias encurtam distâncias (...)*” (E23) e é deixada uma questão ao mesmo tempo que é dada resposta “(...) *como é que a tecnologia permite ou não acelerar os consensos (...)? Quer dizer, pode só na medida da velocidade de captação da informação (...)*” (E40). Dito de outro modo “(...) *pode facilitar a inclusão desde que a pessoa saiba utilizar, ou seja, se sinta parte dentro desse processo comunicacional (...)*” (E42).

No entanto o que se referiu não significa que a influência directa, reconhecida ao nível dos processos decisórios, sofra alterações. É mesmo referido que “(...) *os decisores são os mesmos (...)*” (E46).

Efectivamente, é reconhecido que a possibilidade de aumento da inclusão, perspectivada enquanto reforço da participação nos processos decisórios ocorre na medida em que “(...) *poderemos ter um maior número de actores envolvidos se os actores que não querem participar nos processos de tomada de decisão forem figuras do tipo, marionetas (...)*” (E45).

Por um lado a relação entre o recurso ao e-government e a inclusão é entendida numa lógica de indiferença enunciada no argumento que “(...) *não há uma inclusão maior mas também nada me permite dizer que a tecnologia reduziu drasticamente o trabalho colaborativo (...)*” (E40).

Por outro lado a ligação entre eficiência e inclusão é dada essencialmente no sentido de se “(...) *conseguir fazer aquilo que há alguns tempos atrás tinha que ser, in loco, no local (...), só numa perspectiva de que a informação chega a muito mais gente, de uma forma mais rápida, porque (...) vai directamente e em pouco tempo à pessoa e onde quer que ela esteja (...)*” (E44).

A ténue ligação aparece ainda mais evidenciada no argumento que “(...) *teoricamente a eficiência e a inclusão, entendo que estão relacionadas. Do ponto de vista prático, pelo menos até ao presente, isso não acontece (...)*” (E38).

Independentemente do conceito de teoria ser aqui visado pelo respondente como a antítese daquilo que se assume dever representar, facto é que fica inequivocamente vincada a impossibilidade de se assumir uma relação prática entre tais elementos. Tal relacionamento entre eficiência e inclusão é ainda aclarado com o argumento que “(...) *num mesmo grau tecnológico, quanto menos inclusão houver mais eficiência haverá, quanto menos stakeholders houver, quanto menos intervenções houver, mais fácil será a tomada de decisão (...)*” (E37).

O que se aludiu é ainda alinhado com os argumentos “(...) *não direi que a eficiência está correlativamente associada de forma directa ao número de recursos. Ou seja, tem a ver é com a qualidade do envolvimento desses recursos. Se eu tenho vinte trabalhadores numa Organização, eu acho que a qualidade do resultado é também adjacente à qualidade que esses vinte*

*trabalhadores conseguirem induzir nesse resultado (...)“ (E42), ou ainda “(...) eu gostaria que fosse verdade, que realmente combinássemos as duas coisas, mas tenho dúvidas que a inclusão e a eficiência andem ao lado uma da outra (...)“ (E43).*

É ainda esgrimido o argumento que a inclusão não é um processo ausente de esforço dado que *“(...) quando as pessoas querem ser incluídas nos processos de decisão têm que pensar sobre os problemas (...)“ (E45).*

Independentemente de se assumir que o e-government apresenta impacto significativo na eficiência comparativamente à inclusão, já ao nível de eventuais modificações no organograma do IPBeja, não se encontraram evidências que permitam afirmar que as tais alterações decorreram do recurso às TICs. Embora genericamente se assuma que no que respeita a postos de trabalho *“(...) nalguns casos pode significar mesmo o eliminar, sim, pode. Noutros casos até pode significar criar (...)“ (E23)* e que *“(...) pode haver aqui um redesenhar de estrutura, de funções (...)“ (E37),* que *“(...) a partir do momento em que temos a tecnologia ao nosso serviço poderá se repensar um pouco toda a organização da Instituição (...)“ (E44).* Foi até apresentado o argumento que *“(...) não haverá modificação em termos de organograma (...)“ (E41).*

Emergiu ainda o argumento que um organograma é uma representação limitada e, por vezes, irreal, dado que *“(...) quando nós expressamos o desenho organizacional por via de um organograma tentamos expressar o que desejaríamos que acontecesse (...)“ (E38).*

Num olhar global, intra e extra muros, foi reforçado o efeito de substituição de tarefas e profissões, na medida em que foi dito que *“(...) o tempo e esta primeira fase da tecnologia no sistema social, veio demonstrar que novas profissões foram aparecendo. Diminui, no seio das máquinas, das tecnologias, diminui a necessidade de recursos humanos em determinadas áreas mas vai criar novos, empregos diferentes, novas profissões, novos ofícios (...)“ (E40),* ou *“(...) íamos criar novos postos (...)“ (E46).*

Quanto aos efeitos do reconhecimento da eficiência e da inclusão, e independentemente da segunda ser posicionada meramente ao nível do acesso, é referido *“(...) o exemplo das Finanças, da nossa Direcção Geral de Contribuições e Impostos, que é fantástico (...), não têm receio de o utilizar. Repare todos os dados pessoais, privados, estão lá. E há uma confiança (...)“ (E37).*

É ainda referido que *“(...) um sistema integrado é fundamental (...)“ (E44),* independentemente de um sistema ser sempre parcialmente integrado, nunca totalmente.

A projecção intra muros de realidades além muros é ainda notória na afirmação *“(...) há alguns sistemas que nos permitem saber como é que está o processo, mas isso estamos a falar, cá está, com a Segurança Social ou com as Finanças, principalmente as Finanças, tem havido uma grande evolução nessa área (...)“ (E44),* ou ainda *“(...) o Ministério das Finanças tem (...). Vamos à Segurança Social temos (...)“ (E46).*

Ao nível das respostas obtidas através de questionário é dado relevo à inclusão na medida que é reforçado o argumento de que uma organização “(...) *quanto mais participada mais contributos válidos (...)*” (Q134) independentemente de se tratar de um argumento parcial, pois também poderá ser de esperar mais contributos de qualquer tipo. No entanto também é reforçada a ideia que “(...) *dá maior transparência e ajuda a contrariar certos vícios menos lícitos (...)*” (Q138), arrumando-os mais rapidamente e, também por isso, podendo consumir menos recursos.

O e-government pode ser uma fórmula para assegurar a “(...) *garantia de igualdade de oportunidades (...)*” (Q158), mesmo quando se considera que um “(...) *maior número de envolvidos nem sempre é sinónimo de qualidade (...)*” (Q146).

Já a eficiência considera-se reforçada como resultado de mais facilmente poderem existir “(...) *respostas registadas e dadas na altura e momento certo (...)*” (Q126), com a “(...) *eliminação de aspectos redundantes (...)*” (Q169), com a possibilidade de “(...) *melhor aproveitamento do tempo (...)*” (Q137), na medida em que é possível “(...) *reduzir o tempo de realização das tarefas (...)*” (Q134) e pode ser um instrumento capaz de reduzir “(...) *erros (...)*” (Q138).

#### 6.3.4 Impactes entre atributos de e-government

Também neste caso a interoperabilidade, em todas as suas dimensões, organizacional, semântica e técnica, foi apontada como o elemento mais comprometido. É em sustentação desta afirmação que foram expressos os argumentos “(...) *há serviços com diferentes timings (...)*” (E23), a partilha de dados com recurso a TICs é ainda reduzida “(...) *a pouca ligação que se pode dizer que existe é muitas das vezes feita de uma forma arcaica e de uma forma trabalhosa que às vezes põe até em causa a própria vantagem de as fazer (...)*” (E23). Reconhece-se que cada escola tinha “(...) *uma realidade tecnológica diferente (...), parte-se de cenários completamente distintos (...)*” (E23), “(...) *cada uma das unidades fazia o que bem entendia (...)*” (E44), “(...) *tem que haver a vontade e aquele espírito de equipa no sentido de todos colaborarmos para que funcione bem (...)*” (E39), “(...) *a articulação, esse é um dos grandes problemas (...)*” (E42), “(...) *não tenho conhecimento que efectivamente partilhem (...)*” (E43) ou, finalmente, “(...) *quando nós precisávamos de alguma coisa, e que eles têm que responder, são muito poucos os que respondem dentro do prazo que nós solicitamos (...)*” (E43).

Numa perspectiva externa reconhece-se que “(...) *há Instituições dentro do Sector Público que estão mais avançadas que outras (...)*” (E37).

Por outro lado “(...) *há alterações constantes à formatação e ao tipo de informação que é pedida (...)*” (E44) e “(...) *muitas vezes as pessoas pensam que a introdução de uma plataforma electrónica é mais uma chatice porque depois temos que estar à espera que passe para a página seguinte e depois, às vezes, perdem-se os dados da página anterior (...)*” (E42).

Efectivamente considera-se exemplar a afirmação que “(...) *de facto, uma das coisas que nós temos constatado ao longo do tempo é que, dentro da Administração Pública nós temos pessoas a pensar isoladas das outras pessoas que estão a pensar (...)*” (E44), enquanto restrição à interoperabilidade.

É assumido que a partilha de dados ainda é um “(...) *ideal, nós caminhamos para aí, de facto. Neste momento não (...)*” (E37). Prevalece uma grande “(...) *diversidade de formatos (...)*” (E23), situação que limita a rapidez das respostas e até a própria utilidade.

Reconhece-se que “(...) *trabalhar em conjunto, trabalhar no sentido de uma partilha de documentos (...)*” (E42) é difícil, diferentes ritmos também levam a que “(...) *a compatibilização acaba por ser assim um bocadinho difícil (...)*” (E23).

Ao nível da facilidade de uso também não é vislumbrada como facilitadora da utilidade ou da interoperabilidade. É mesmo referido acerca da utilização das aplicações que “(...) *dois terços ainda não lhe sabem dar a utilidade devida (...)*” (E38) e que “(...) *obviamente as dificuldades que cada um tem na utilização nos recursos, ou seja, trabalhar no computador, vai ser um factor limitador (...)*” (E42).

Independentemente do que se referiu acerca da facilidade de uso, evidencia-se grande assimetria na medida em que também é vincado que “(...) *os portais que nós utilizamos são de tratamento fácil (...)*” (E44).

Relativamente à transparência reconhece-se que “(...) *é importante para o utilizador saber o estado do seu pedido, cada vez mais (...)*” (E46). Reconhece-se que o e-government “(...) *aumenta a acessibilidade e aumenta a transparência, aumenta a divulgação (...)*” (E37), ou “(...) *uma aplicação que nos desse o estado do processo e que desse os diferentes momentos, era óptimo (...)*” (E38).

Quanto à segurança trata-se do elemento mais relativizado. A este propósito é vincado que “(...) *aquilo que é hoje seguro, amanhã já pode não ser (...)*” (E38), independentemente da utilização ser “(...) *condicionada pela segurança (...)*” (E23). Em qualquer caso é assumido que “(...) *o que mudam são os meios. Segurança é uma palavra desde que o Homem existe (...)*” (E40). É ainda dito que “(...) *ninguém pode dizer que está totalmente seguro (...)*” (E46) ou “(...) *qualquer programa de segurança que um homem invente, haverá outro que consegue dar a volta e encontrar a «porta do cavalo» como se diz, e entrar no sistema de segurança (...)*” (E45), reconhece-se que numa situação de limite “(...) *a segurança consegue sempre ser furada (...)*” (E44).

No entanto não se reconhece menos segurança ao e-government comparativamente a um outro recurso. É algo apenas diferente. É referido “(...) *se o papel é mais seguro que as tecnologias? Não me parece (...)*” (E44) ou “(...) *se eu quiser fazer manipulações (...), em princípio, nas plataformas será mais difícil porque estarão um bocadinho mais blindadas. E a*

*partir daí a segurança de quem, no fundo, desde que os dados que foram lá colocados tenham sido bem instruídos e sejam os correctos, portanto a segurança dos resultados finais para quem instruiu o processo está mais garantida (...)” (E42). Além disso “(...) enquanto nas tecnologias pode nem se estar perto do local onde está armazenada a informação e pode-se aceder. Tirando isto não me parece que seja mais fácil ou mais difícil aceder à informação através de papel. A fuga de informação sempre houve, basta, a partir do momento em que surgiram as fotocopiadoras, isso é muito simples (...)” (E44).*

Quanto às respostas obtidas através de questionário são bastante menos incisivas quando comparadas com as que foram obtidas através de entrevista e, desta vez, não só em profundidade como em quantidade.

Por exemplo, é referido o “(...) desconhecimento dos procedimentos (...)” (Q138), “(...) inexistência de manuais de procedimentos e dos respectivos fluxos de informação (...)” (Q169), bem como a “(...) a velocidade da Internet (...)” (Q168) e a “(...) falta de sensatez de quem as utiliza e a velocidade da rede (...)” (Q128). Os argumentos enunciados são claramente temporários, resultado de um período de adaptação a uma nova realidade de integração. É evidência desse facto o progressivo aparecimento de manuais de procedimentos no decurso da realização do estudo empírico.

### 6.3.5 Síntese conclusiva

Os respondentes identificaram o pessoal, o Governo, os fornecedores de TICs, os alunos e a tutela, enquanto *stakeholders* relevantes.

É vincado o entendimento que o recurso ao *e-government* altera a legitimidade e a percepção de legitimidade. Enquanto a alteração da legitimidade tem associado um carácter de longo prazo, após procedimentos assumidos como estabilizados, bem como circuitos objectivamente definidos, ou seja, assume o enraizamento de práticas pela maioria dos intervenientes, a percepção de legitimidade decorre da capacidade mais rápida em expor situações que são consideradas abusivas de acordo com práticas actuais ou regras recentemente instituídas.

Já ao nível do poder prevalece o entendimento que o *e-government* o condiciona significativamente. Em primeiro lugar pela imposição que acarreta ao nível da estruturação de processos e, por outro lado, na redução da discricionariedade que decorre dessa estruturação.

Em qualquer caso também é considerado que o próprio *e-government* reforça o exercício do poder, na medida em que aumenta a função de controlo e, dessa forma, potencia um exame que doutra forma seria impossível. É também esse controlo, resultante de uma visualização efectiva de desvios que reforça a possibilidade de impor a vontade aos que apresentam comportamentos desviantes e independentemente da resistência que for encontrada.

Já ao nível da urgência o *e-government* tem vincada a ideia de imediatismo, de tempo real, de rapidez, independentemente de uma solicitação até envolver uma operação logística mais ou menos complexa e aí a utilização, mais ou menos intensiva, de TICs, por muito estruturados que os processos também estejam, essa percepção de imediatismo ser falaciosa. Independentemente disso a percepção de alteração da urgência continua a verificar-se.

O argumento anterior pode levar à projecção que se tudo é urgente então o factor urgência deixa de ser um elemento efectivamente considerado como diferenciador no processo de priorização de *stakeholders*. O mesmo já não ocorre, quer no que respeita à legitimidade, quer no que respeita ao poder.

Em qualquer caso prevalece a ideia que atender tudo e todos é uma utopia sem possibilidade de constatação empírica, ainda que a priorização seja mais centrada no reconhecimento da legitimidade e do poder, do que no reconhecimento da urgência que pode envolver uma qualquer solicitação.

Se é certo que se considera que o *e-government* se configura enquanto elemento preponderante para aumento da eficiência, tal já não acontece para a inclusão, enquanto possibilidade de influência directa dos processos decisórios. A inclusão é unicamente centrada numa possibilidade de acesso mais rápido e tem associada uma orientação unidireccional, enquanto igual oportunidade de acesso.

Por outro lado é vincada a enorme dificuldade em alavancar, simultaneamente, eficiência e inclusão se essa inclusão incluir um sentido bidireccional, ou seja, se se esperar que acarrete influência directa nos processos decisórios.

Quanto a alterações no organograma, tais alterações são entendidas como resultado de uma alteração estatutária, jurídica, e não como consequência do uso de TICs em maior ou menor grau.

Finalmente ao nível dos atributos de *e-government* enunciados no modelo MEGOV a interoperabilidade é o elemento que apresenta maiores restrições, limitando significativamente a utilidade.

Já a segurança configura-se como elemento de assumida importância, mas sem acarretar significativa preocupação.

## 7 Conclusões

*“(...) Após o processo de conhecimento, a verdade não é absoluta, mas relativa... O objecto das ciências humanas deve ser construído constantemente. É o produto de um pensamento que examina a actividade humana sob todas as suas formas. A complexidade do objecto é tal que qualquer redução a um factor mutila o verdadeiro real humano (...)”*

Deshaies (1992, p. 203).

Um processo, por definição, acarreta sempre uma sequência de actividades que se querem orientadas para resultados, independentemente do maior ou menor nível de explicitação dessas actividades e desses resultados.

Tais resultados nada mais são que vectores de expectativas de um número mais ou menos alargado de *stakeholders*.

O *e-government* modifica a forma como os dados são recolhidos e tratados, a informação é armazenada e transmitida, mas não dispensa processos explícitos. O potencial aproveitamento do *e-government* será tanto maior quantos mais processos estruturados existam.

A optimização dessa sequência terá que permitir visualizar relações de precedência, de requisitos. No limite não se pode afirmar que se optimiza aquilo que não se conhece ou que se considera transparente algo desconhecido. Ou ainda que existe alinhamento na optimização de um processo quando cada interveniente o reconhece de maneira diferente.

Facto é que a responsabilização de intervenientes é questionável se um processo não for transparente, verificável, ainda que se possa discordar dele. Naturalmente que a transparência não será a mesma para todos os intervenientes, ou seja, nem todos terão a possibilidade de acesso ao mesmo conteúdo e muito menos acesso a tudo. Se tal acontecesse a segurança poderia ser comprometida em alguns casos.

Em qualquer situação o *e-government* altera sempre processos e afecta os interesses dos diferentes *stakeholders* de forma variável, quer em âmbito, quer em tempo.

Essa alteração pode modificar a eficiência, ou não. Por exemplo, um simples ofício que se fazia manualmente, ao passar a ser efectuado num processador de texto já obriga a tarefas diferentes e a numa sequência distinta daquela que inicialmente apresentava.

No limite, pode passar-se a consumir mais, consumir menos, ou apresentar consumos diferentes, ainda que traduzíveis num mesmo volume de unidades monetárias.

O mesmo acontece para o resultado que pode aumentar, diminuir e passar a evidenciar um conjunto de atributos que lhe conferem um maior ou menor grau de adequação ao uso –



qualidade. Aliás, a adequação ao uso é já um resultado e por isso mesmo reflecte os interesses dos diferentes *stakeholders*. Já pressupõe uma avaliação que reflectirá expectativas de *stakeholders* relevantes, tal como anteriormente se referiu.

Embora esta investigação tenha permitido obter resultados consonantes nos vários casos estudados, importa também caracterizar os aspectos discrepantes desses casos, situação que sustenta o ponto seguinte.

## 7.1 Principais elementos discrepantes e consonantes dos casos estudados

Todos os casos de estudo traduzem organizações públicas que exercem actividade no distrito de Beja.

O Caso A e o Caso C apresentam a forma jurídica de instituto público, ainda que o Caso A traduza um serviço distrital de um instituto com âmbito nacional e o Caso C traduza apenas um instituto regional.

Independentemente do que se referiu o Caso A concentra o exercício da sua actividade nos clientes/utentes do distrito, enquanto o Caso C apresenta clientes/utentes oriundos de todo o país e até do estrangeiro.

Já ao nível do Caso B consiste numa sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, com exercício de actividade orientado para âmbito regional.

No que respeita ao grau de autonomia para estruturar processos e determinar a escolha das TICs consideradas adequadas para suporte desses processos, o Caso A apresenta uma autonomia extremamente baixa, a tender para zero, contrariamente ao Caso B e ao Caso C que apresentam maior autonomia para efectuar essa escolha.

No que respeita à percepção de mudança centrada em processos, o Caso C era o que ostentava maior turbulência como resultado da mudança nas estruturas, consequência da perda de autonomia das unidades orgânicas concretizada em 2009 e dos ajustamentos decorrentes da centralização de serviços ao longo do tempo em que esta investigação foi realizada.

Quanto ao Caso A, os anos 2003 e 2005 foram apontados como os principais marcos de mudança, constituindo o período em que a investigação se realizou um período estável, naturalmente, comparado com os marcos temporais assinalados.

Já ao nível do Caso B, o momento em que a investigação ocorreu sucedeu a implementação de um sistema de gestão documental, situação que, espontaneamente, o coloca numa posição intermédia no que respeita ao ritmo de mudança, independentemente dessa mudança mais que alterar funções se considere que aquilo que foram alterados foram os suportes aos processos, no caso, as TICs.

Também pelos motivos invocados será facilmente depreendido que o *e-government* apresenta um maior nível de maturidade no Caso A e Caso B, comparativamente ao Caso C.

Comum a todos os casos estudados é o facto de perspectivarem a relevância dos seus interlocutores em conformidade com a percepção de poder, legitimidade e urgência das solicitações que lhes são dirigidas, elemento que atesta a completa robustez da utilização da teoria dos *stakeholders* no que respeita ao desempenho das organizações.

Independentemente do que se referiu, ao nível do perfil dos respondentes e, concretamente, da caracterização dos recursos humanos afectos aos diferentes casos estudados, o questionário permitiu verificar que o Caso B era o que apresentava média de idades mais baixa, seguido do Caso C e, finalmente, do Caso A. Situação corroborada pelas entrevistas.

Também por esse motivo, ao nível do tempo de experiência profissional nas funções em exercício, quer no Caso A como no Caso C, foi encontrado um tempo médio superior a 9 anos, quando no caso B o valor ficou ligeiramente acima dos 6 anos. Por outro lado no domínio das habilitações literárias o Caso B destaca-se dos restantes por apresentar a maior concentração de detentores do grau de licenciado. Esta última situação reflecte também o facto dos respondentes do Caso C terem sido circunscritos aos trabalhadores públicos afectos directamente aos serviços, excluindo utentes.

Quer as entrevistas, quer os questionários, e para a totalidade dos casos, enunciaram coerência ao nível da percepção dos respondentes no que respeita aos efeitos do *e-government* no poder, na legitimidade e na urgência, e consequente prioritização de *stakeholders*, bem como do potencial e limitações dessa prioritização de *stakeholders* nos atributos nucleares do *e-government*, presentes no modelo MEGOV.

Contudo, a totalidade dos casos apresenta uma perspectiva da inclusão diferente daquela que o modelo MEGOV inicialmente avocou e, simultaneamente, considera que a compatibilização da inclusão e da eficiência, nos moldes em que o modelo inicialmente a apresenta. Impõe trocas sucessivas e não permite afirmar que tenham sido encontradas evidências empíricas para sustentar a possibilidade de existência de compatibilização.

Finalmente, na totalidade dos casos é reforçada a dificuldade em compatibilizar todos os atributos do *e-government* presentes no modelo MEGOV, modelo multidimensional, que assume uma abordagem multifacetada e relacional acerca do objecto de estudo. Tal situação corrobora o reconhecimento da necessidade que essa compatibilização seja efectiva, ainda que a maximização de um dos componentes possa levar a uma variação noutro.

Expostos os principais elementos discrepantes e consonantes dos casos estudados, procede-se agora à apresentação da síntese de resposta para cada uma das questões de investigação que nortearam o desenvolvimento desta investigação.

## 7.2 Primeira questão de investigação

- ⊕ Como pode o *e-government* condicionar a prioritização de *stakeholders* e a prioritização de *stakeholders* condicionar o *e-government*?

O *e-government* condiciona a prioritização de *stakeholders* na medida em que quanto maior for o recurso à utilização das TICs mais necessária é a inventariação e alinhamento de processos, permitindo assim maior maturidade, enquanto aumento do grau de utilização das TICs.

À medida em que o grau de utilização das TICs cresce, cresce também a percepção que uma dada resposta não deve ser diferida, que pode e tem que ser imediata. É a percepção da possibilidade da existência de resposta imediata que aumenta a urgência, ou seja, aumenta o grau em que um interlocutor reclama resposta com menor tolerância a atrasos.

Por outro lado à medida em que a maturidade do *e-government* aumenta, ao impor maior estruturação de processos reduz a variabilidade humana. É a redução dessa variabilidade que reduz o poder discricionário.

Além disso, à medida em que o recurso ao *e-government* cresce e a estruturação de processos aumenta verifica-se que o controlo cibernético é reforçado. Aliás, no domínio da gestão é a função de controlo aquela que mais reforço apresenta. Esse reforço começa logo como resultado do facto de quanto maior for o grau de estruturação de qualquer processo mais sustida estará a função de planeamento e, consequentemente, mais fácil será o controlo, atendendo ao aumento da possibilidade de visualizar desvios entre o planeado e o efectivamente realizado.

Como as TICs potenciam uma elevada velocidade no cruzamento de dados e sua comunicação, a visualização dos desvios é também facilitada.

Ao ser facilitada a visualização dos desvios torna-se mais perceptível apreender e fundamentar quais as solicitações que são consideradas legítimas num contexto específico, comparativamente às situações em que tal legitimidade é dúbia ou mesmo inexistente.

Independentemente da maioria dos respondentes atestar que a legitimidade é independente do recurso usado, sejam TICs, ou não, facto é que foi constatado um claro reconhecimento que o *e-government* altera a forma como a legitimidade é percebida e que tal elemento é determinante na prioritização de interesses em competição.

Por outro lado, o maior imediatismo num fluxo de comunicação e na capacidade de confrontação de dados modifica a forma como a legitimidade é exposta e permite, simultaneamente, aumentar a velocidade de uma resposta.

No entanto, uma coisa é aumentar a velocidade de um fluxo de comunicação, outra coisa é aumentar a velocidade de uma actividade física propriamente dita. Naturalmente que no domínio

de uma actividade física o aumento da resposta é limitado por outros elementos além dos fluxos de comunicação.

No entanto tenha-se em conta que o *e-government* ao ser um recurso das organizações públicas é um recurso ao serviço de organizações que mais do que transaccionar recursos físicos transaccionam informação.

Por outro lado, independentemente de nem sempre ocorrer sobreposição entre objectivos individuais e objectivos organizacionais, foi constatada uma manifesta preocupação em todos os casos para que em nenhum serviço, e a nenhum nível, pudesse ser argumentado que qualquer comportamento adoptado fosse contrário aos objectivos formais que eram enumerados para esse serviço.

O que se referiu reforça o potencial papel do *e-government* para forçar o alinhamento dos discursos com as acções. Se o registo de uma acção puder atestar divergência com os objectivos formais haverá uma preocupação de alinhamento muito maior quando o controlo é cibernético, comparativamente a uma situação em que o controlo é não cibernético.

O aumento da maturidade do *e-government* reflecte um maior alinhamento com postulados cibernéticos comparativamente à situação verificável em baixos níveis de maturidade.

Independentemente do que se referiu a prioritização de *stakeholders* pode levar a que prevaleçam interesses cuja exposição e controlo potencial que o *e-government* lhe pode conferir leve a que a manutenção desses interesses seja dificultada, ou mesmo impossível. Naturalmente que nestas situações o recurso ao *e-government* é considerado uma ameaça.

O *e-government* ao ser considerado uma ameaça poderá levar a que diferentes *stakeholders* se centrem isolada ou parcialmente em atributos desse *e-government*, concretamente atributos que lhe sejam menos favoráveis, para tentar impedir a utilização desse recurso.

O que se referiu atesta a proposição 1 e a proposição 2, presentes no modelo MEGOV.

### 7.3 Segunda questão de investigação

⊕ Porque é que o *e-government* pode ser um instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas?

O redesenho das organizações públicas ocorre porque o *e-government* força a modificação dos processos. Já ao nível das funções, no curto e médio prazo, tal modificação não ocorre.

O enquadramento da resposta a esta questão não dispensa a consideração que a longo prazo não é possível afirmar se o *e-government* modifica funções, ou não. Esta limitação resulta, por um lado, da dificuldade em conseguir isolar alterações de funções estritamente motivadas pelo

grau de utilização das TICs de qualquer outra motivação e, por outro lado, pelo facto da natureza da investigação empírica não se ter prolongado no tempo.

Em qualquer situação, ficou claro que o recurso ao *e-government* não pode ser perspectivado unicamente a partir de um enfoque tecnológico, corroborando integralmente a revisão da literatura.

De facto, o alinhamento imposto pelo desenho organizacional, nomeadamente entre pessoas, processos e tecnologias é complexo. Em qualquer caso é ao nível das pessoas e dos processos que são enumeradas mais e maiores dificuldades.

Naturalmente que não é possível estruturar todos os processos como se cada organização existisse isolada e a interacção com o exterior não acarretasse respostas semi-estruturadas, ou até mesmo respostas não estruturadas. No entanto, quando nas relações G2G essa estruturação não se afigura manifestamente mais evidente que nas relações G2Ci, G2E, por exemplo, naturalmente que o processo fica bastante dificultado.

O estudo empírico evidenciou a diversidade sem permitir afirmar que tivesse sido constatada uma efectiva melhoria na estruturação de processos que envolvem o relacionamento G2G, comparativamente a outros tipos de relacionamento, excepto no relacionamento com a Direcção Geral de Contribuições e Impostos, para a totalidade dos Casos, e nos Casos B e C, com a Segurança Social.

Se no que respeita à orientação do desenho, concretamente, orientação para funções *versus* orientação para processos se verificou que o *e-government* exalta a orientação de processos em detrimento da orientação a funções, comprovando os postulados apresentados na revisão da literatura, não significa que nos casos estudados não tenha sido vincado um enorme esforço de compatibilização, uma preocupação manifesta em reforçar a maturidade do *e-government* sem impactos na estrutura funcional representada nos organogramas.

Aliás, a maioria dos questionados não reconhece modificações no organograma como resultado de um maior ou menor grau de adopção do *e-government*. Mesmo no Caso C, em que as alterações no organograma apresentaram recentemente maior evidência, essas modificações não são atribuídas à utilização das TICs.

Finalmente importa aqui referir que em todos os casos prevaleceu uma clara orientação para a eficiência.

## 7.4 Terceira questão de investigação

- ⊕ Como é que o *e-government* altera a eficiência e inclusão almejada pela gestão pública?

A inclusão, tal como inicialmente foi definida, nomeadamente, como possibilidade directa de influência, de participação nos processos decisórios, não encontrou suporte empírico em nenhum dos casos estudados, situação que se reforça.

Ao nível da possibilidade de compatibilização do envolvimento dos *stakeholders*, especificamente, da sua participação directa nos processos decisórios e, simultaneamente, aumento da eficiência, no sentido de fazer mais com os mesmos recursos ou com menos recursos fazer o mesmo, importa vincar que também aqui não foi encontrada evidência empírica que permitisse atestar tal compatibilização. Mais, foi reforçado o argumento que aponta para uma relação mutuamente exclusiva, ou seja, para ser possível que um elemento aumente é preciso que outro diminua e vice-versa.

Contudo, não significa que não se considere o argumento que é possível aproveitar um aumento na eficiência para, através disso, reforçar a inclusão, tal como acima foi perspectivada. Efectivamente este raciocínio foi expresso, mas já acarreta o pressuposto que existe um efeito de substituição. Efeito esse que se considera fundamental nessa eventual compatibilização.

Prevaleceu em muitos respondentes a conceptualização da inclusão enquanto possibilidade de acesso. Nesta perspectiva o *e-government* foi entendido como instrumento de inclusão por permitir igualdade de acesso, quer na forma, quer em conteúdos.

Ao partir-se da noção de inclusão constante no parágrafo precedente, naturalmente, que o *e-government* poderá ser uma efectiva alavanca simultânea para a eficiência e para a inclusão. Contudo não é essa realidade que o modelo MEGOV preconiza, logo a proposição 3 do modelo não pode ser afastada.

A eficiência é alterada como resultado do aumento da velocidade de circulação da informação, da maior capacidade em assegurar a integridade dessa informação, do reforço do controlo potenciado pelo cruzamento de dados e pela optimização de processos associados ao aumento da estruturação desses mesmos processos, consequência dos elementos anteriores.

Além disso o reconhecimento da eficiência, nomeadamente atendendo a alguns exemplos apresentados pelos respondentes, nomeadamente a Direcção Geral de Contribuições e Impostos, a banca, entre outros, constitui reforço no desenvolvimento do *e-government*. Ou seja, a progressão no tempo e a constatação de boas práticas, por si só, reforçam a segurança, permitem autenticar a transparência, confirmar utilidade e facilidade de uso e, dessa forma, reforçam o próprio *e-government*. Este elemento é conforme com a proposição 4 do modelo MEGOV.

Finalmente no domínio da proposição 5, ou seja na afirmação que a utilidade, transparência, facilidade de uso, segurança e interoperabilidade, podem afectar-se reciprocamente, ou seja, existem impactes entre atributos estruturais do *e-government*, tal elemento permitiu perceber que a interoperabilidade é o elemento que maiores restrições

apresenta, elemento que coloca em causa não só o aumento da maturidade desse mesmo *e-government* como a utilidade e a transparência, principalmente.

Na realidade prevaleceu o argumento de alavancagem mútua dos 5 elementos a partir dos quais o *e-government* foi equacionado pelo modelo MEGOV, alavancagem essa a ocorrer quer num sentido positivo como negativo.

Naturalmente que independentemente do sentido, tais elementos serão repercutidos, quer na eficiência, quer na inclusão.

## 7.5 Contributos

A forma a partir da qual os contributos podem ser equacionados no âmbito de um processo de investigação científica é ampla e está longe de se encontrar estabilizada. O contributo deste estudo no domínio da gestão e dos SI é perspectivado de acordo com a pertinência do tema e o contexto da investigação.

O trabalho foi centrado no propósito de aclarar o contributo do *e-government* enquanto instrumento de suporte à gestão pública. A sua pertinência prática decorre da identificação do seu potencial e constrangimentos, com base na teoria dos *stakeholders*.

Trata-se de um modelo centrado na pilotagem, na monitorização contínua de elementos críticos para que o *e-government* possa ser um efectivo instrumento conducente ao aumento da eficiência e/ou da inclusão, fulcros do desempenho da gestão pública, e embora os casos estudados se tenham centrado na eficiência, situação que não dispensa a prioritização de *stakeholders* orientada para tais objectivos.

O *e-government* tem constrangimentos de implementação múltiplos e em dimensões distintas, independentemente do modelo MEGOV atribuir particular relevo a 5 elementos. Tais elementos reflectem pressupostos nucleares na modernização administrativa.

A avaliação cuidada da facilidade de uso, utilidade, segurança, transparência e interoperabilidade, bem como do seu impacto na eficiência e inclusão, pode ser utilizada em contextos distintos, entre os quais os de avaliação de candidaturas a apoio financeiro que se proponham recorrer ao *e-government* enquanto instrumento orientado para a modernização administrativa.

O que se referiu permite efectuar algumas recomendações práticas, nomeadamente o recurso a BPMN para forçar previamente a explicitação de processos e perceber quais os elementos potencialmente críticos de acordo com as dimensões apresentadas no modelo MEGOV. Em última análise, esta recomendação começa logo por ser um importante instrumento de planeamento de processos e de visualização da relação entre pessoas e TICs.

As propostas anteriores são, contudo, parciais. Assumem que só após uma efectiva inventariação de processos, organização a organização, será possível apresentar requisitos efectivamente orientados para o aumento da interoperabilidade, em particular a interoperabilidade semântica e interoperabilidade técnica. Naturalmente que os elementos nos quais SOA se encontra fundeado não poderão ser ignorados.

Efectivamente, no domínio da relevância prática, a análise dos impactos do *e-government* na priorização de *stakeholders* ajuda a perceber o sucesso e o insucesso de muitas iniciativas, explicando pistas para se poder actuar sobre essa realidade.

A relevância operacional das respostas a questões iniciadas pela expressão “como” e “porquê”, seguidas por esta investigação, reforçam o contributo analítico do trabalho e vinculam o seu carácter orientado para a acção. A perspectiva exploratória e a perspectiva explicativa assumiram particular relevo. O modelo MEGOV é, por isso, um modelo analítico que pode suportar o desenvolvimento e implementação do *e-government* ao orientar a acção para aspectos críticos no domínio da gestão.

No que respeita ao contexto da investigação foi possível ter por base organizações portuguesas, pouco estudadas comparativamente àquilo que a literatura anglo-saxónica evidencia em contexto internacional. Este elemento assume particular importância face às eventuais diferenças culturais, económicas, entre outras.

Por outro lado o presente trabalho foi centrado na aplicação da teoria dos *stakeholders* a organizações públicas, universo menos explorado na aplicação desta teoria, comparativamente àquilo que é verificável no âmbito do sector privado.

## 7.6 Limitações

No que diz respeito às limitações desta investigação importa começar por referir que apresenta todas as limitações, mas também potencial, associadas ao recurso à abordagem de investigação baseada na estratégia de recurso a estudos de caso múltiplos.

A validade externa é um dos elementos aí enquadrados, impondo reserva ao nível das generalizações, concretamente, as que não forem centradas numa natureza analítica.

O que se referiu não invalida o facto da estratégia de recurso a estudos de caso múltiplos não ter sido a mais adequada atendendo ao posicionamento interpretativista assumido e à perspectiva exploratória que sempre esteve presente.

A revisão da literatura fez emergir 5 dimensões preponderantes associadas ao conceito de *e-government*. Naturalmente que além destas 5 dimensões outras haverá que não foram consideradas, elemento que se considera ser outra limitação a ponderar.



No que respeita a limitações associadas à amostra devem diferenciar-se 2 situações: a entrevista e o questionário. No que respeita à entrevista, embora tal instrumento não apresente uma natureza estatística e se tenha procurado inicialmente a diversificação e posteriormente a saturação, poderão sempre ter ficado excluídos possíveis entrevistados que poderiam apresentar um contributo importante para o trabalho desenvolvido. Relativamente ao questionário a sua disponibilização foi efectuada exclusivamente através de Internet, excluindo os colaboradores que não tinham acesso, porque a entidade onde exerciam actividade profissional não o disponibilizava.

Independentemente do estudo se ter centrado na compreensão acerca da forma como a priorização de interesses se articulava com atributos nucleares do *e-government* e quais os impactos ocorridos no desempenho da gestão pública, concretamente ao nível da eficiência e da inclusão, os instrumentos de recolha de dados, entrevista e questionário, não foram dirigidos à totalidade dos *stakeholders*, situação que também deve ser ponderada.

Além disso, o acesso a documentos que poderiam ser relevantes para a investigação em curso dependeu da vontade de cada organização em os disponibilizar. Embora a colaboração com as organizações se considere inexcedível, naturalmente que poderão não ter sido disponibilizados documentos com relevo no contexto da investigação.

Uma outra possível limitação decorre da escolha dos casos. Todos estão sedeados no Alentejo, embora desenvolvam actividades completamente distintas e apresentem um enquadramento legal diferenciado.

## 7.7 Investigação futura

Tendo como ponto de partida o modelo MEGOV considera-se ser possível estruturar uma matriz de indicadores susceptível de ser usada na selecção de candidaturas que enunciem propostas de projectos de modernização administrativa, constituindo tal situação o próximo passo que se propõe vir a desenvolver.

Outra oportunidade de investigação futura é a que decorre do recurso a um universo de estudo mais alargado.

Finalmente e a título de reflexão final, considera-se ter contribuído para o enriquecimento do conhecimento no domínio da gestão e dos SI, ao expressar elementos capazes de contribuir para potenciar um melhor aproveitamento do *e-government* e ao equacionar o impacto do *e-government* na gestão de *stakeholders*.

Considera-se ainda que este trabalho reforça a compreensão acerca dos condicionalismos no desempenho das organizações públicas, especialmente no relacionamento entre eficiência e inclusão, mediada pelo *e-government*, aqui perspectivada a partir de uma abordagem instrumental e pragmática da teoria dos *stakeholders*.

## 8 Bibliografia

- A roadmap for Inclusive eGovernment (2006). European Commission. DG Information Society and Media. eGovernment Unit. Retirado de [www.unic.pt](http://www.unic.pt) em 19-04-2010.
- Aaltonen, Kirsi, Jaakko, Kujala e Tuomas, Oijala (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management* 26, pp. 509-516.
- Accenture (2003). eGovernment Leadership: Engaging the Customer. Retirado de [www.accenture.com/xdoc/en/newsroom/epresskit/egovernment/](http://www.accenture.com/xdoc/en/newsroom/epresskit/egovernment/) em 09-09-2007.
- Acevedo, Beatriz e Common, Richard (2006). Governance and the management of networks in the public sector. *Public Management Review*, 8:3, pp. 395-414.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179-211.
- AlAwadhi, Suha e Morris, Anne (2008). The Use of the UTAUT Model in the Adoption of E-government Services in Kuwait. *Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on System Sciences*. Retirado de [www-b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 14-11-2009.
- Albarelo, Luc, Digneffe, Françoise, Hiernaux, Jean-Pierre, Maroy, Christian, Ruquoy, Danielle e Saint-Georges (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. 1ª Edição. Lisboa. Gradiva.
- Allan, Jennifer Decruz Owen, Rambajun, Narainee, Sood, Sanjay P., Mbarika, Victor, Agrawa, Rajeev e Saquib, Zia (2006). The eGovernment Concept: A Systematic Review of Research and Practitioner Literature. IEEE. Retirado de [www-b-on.pt](http://www-b-on.pt) em 15-08-2007.
- AlShihi, Hafedh (2006). Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman. Tese de doutoramento. School of Information Systems, Faculty of Business and Law, Victoria University.
- Amaral, Luis Alfredo M. (1994). *PRAXIS – Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Andersen, Kim Viborg (2004). *E-government and Public Sector Process Rebuilding: Dilettantes, Wheelbarrows, and Diamonds*. Denmark. Copenhagen Business School. Kluwer Academic Publishers. Retirado de [www.springeronline.com](http://www.springeronline.com) em 18-08-2009.
- Andersen, Kim Viborg e Henriksen, Helle Zinner (2006). E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model. *Government Information Quarterly* 23, pp. 236-248.

- Anschutz, Eric E. (1995). TQM – The Public Sector Challenge. *National Productivity Review*, Winter, pp. 1-6.
- Antunes, Eugénio (2002). Reinventar a governação reforçando a cidadania. Em *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão* (pp. 125-142). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2000). Hierarquia e mercado: a experiência recente da administração gestonária. Em *Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados* (pp. 149-162). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2002). *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*. Coimbra. Quarteto Editora.
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves (2004). A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade. Seminário Internacional Luso-Galaico “A Reforma da Administração Pública: apostas e casos de sucesso”. Retirado de [www.repositorium.pt](http://www.repositorium.pt) em 20-06-2008.
- Arenas, A., et al. (2004). A Framework for Experience Management in e-Government: The Pellucid Project. Academic Conferences, Ltd. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 18-05-2007.
- Asgarkhani, Mehdi (2005). Digital Government and its Effectiveness in Public Management Reform. *Public Management Review*, 7:3, 465-487.
- Astolfi, Jean-Pierre, Darot, Éliane, Ginsburguer-Vogel e Toussaint, Jaques (2002). *As Palavras-Chave da Didáctica das Ciências*. Lisboa. Instituto Piaget.
- Bagozzi, Richard P. (2007). The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. *Journal of the Association for Information Systems (JAIS)*, Volume 8, Issue 4, Article 7, pp. 244-254.
- Baird, Stacy Avery (2007). Government Role in Developing an Interoperability Ecosystem. *ICEGOV*, December 10-13, pp. 65-68.
- Barañano, Ana Maria (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Barbour, R. H. (2006). Stakeholder Safety in Information Systems Research. *Australian Journal of Information Systems*, Volume 14, Number 1. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 08-05-2008.
- Bardin, Laurence (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- Barzilai-Nahon, Karine e Scholl, Hans J. (2007). Similarities and Differences of E-Commerce and e-Government: Insights from a Pilot Study. *Proceedings of the 40th Hawaii*

- International Conference on System Sciences. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 08-05-2008.
- Bekkers, Victor (2006). Flexibility of Information Architecture in e-Government Chains. M.A. Wimmer et al. (Eds.). EGOV, LNCS 4084, pp. 243-25.
- Belanger, France e Carter, Lemuria (2006). The Effects of the Digital Divide on E-government: An Empirical Evaluation. Proceedings of 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 18-10-2008.
- Bell, Judith (1997). Como realizar um projecto de investigação. Lisboa. Gradiva.
- Belo, Fernando (1991). Epistemologia do Sentido. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Benamati, John, Rajkumar, T. M. (2002). A Design of an Empirical Study of the Applicability of the Technology Acceptance Model to Outsourcing Decisions. ACM. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 18-10-2008.
- Benedete Júnior, A. C. (2007). Roteiro para a definição de uma arquitectura SOA utilizando BPM. Monografia de MBA em Tecnologia da Informação. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Bertot, John Carlo e Jaeger, Paul T. (2008). The E-Government paradox: Better customer service doesn't necessarily cost less. *Government Information Quarterly* 25, pp. 149-154.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2005). Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas. 5ª Edição. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blomqvist, Kirsimarja (1997). The Many Faces of Trust. *Scand Journal Management*, Vol. 13, n. ° 3, pp. 271-286.
- Boas práticas em segurança da informação (2003). Tribunal de Contas da União. Brasília. TCU – Secretaria Adjunta de Fiscalização.
- Boerner, René e Goeken1, Matthias (2009). Service Identification in SOA Governance: Literature Review and Implications for a New Method. Third IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies, pp. 622-627.
- Bovaird, Tony (2005). Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 71, pp. 217-228.
- Brugha, Ruairí e Varvazovszky, Zsuzsa (2000). Stakeholder analysis: a review. Oxford University Press. *Health Policy and Planning*, 15(3), pp. 239-246.
- Bryson, John M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6:1, pp. 21-53.
- Buchholz, Rogene A. e Rosenthal, Sandra B. (2004). Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics* 51, pp. 143-153.

- Camara, P. B. (1996). *Organização e Desenvolvimento de Empresas*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Canotilho, José Joaquim Gomes (2000). Paradigmas do Estado e paradigmas da administração pública. Em *Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados* (pp. 21-34). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- Carmo, Hermano e Ferreira, Manuela Malheiro (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Carvalho dos Santos, António Manuel Rodrigues (2007). *Segurança nos Sistemas de Informação Hospitalares: Políticas, Práticas e Avaliação*. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.
- Carvalho, Helena (2008). *Análise multivariada de dados qualitativos. Utilização da Análise de Correspondências Múltiplas com o SPSS*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Caupers, João (1994). *A Administração Periférica do Estado*. Lisboa. Aequitas e Editorial Notícias.
- Caupers, João (2002). *Introdução à Ciência da Administração Pública*. Lisboa. Âncora Editora.
- Cennamo, Carmelo, Berrone, Pascual e Gomez-Mejia, Luis R. (2009). Does Stakeholder Management have a Dark Side? *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 491-507.
- Centeno C., Bavel R. e Burgelman J. C. (2005). A Prospective View of e-government in the European Union. *The Electronic Journal of e-Government*, Volume 3, Issue 2, pp. 59-66.
- Cervo, A. L. e Bervian, P. A. (1983). *Metodologia Científica*. São Paulo. McGraw-Hill.
- Chan, C. M. L. e Pan, S. L. (2008). User engagement in e-government systems implementation: A comparative case study of two Singaporean e-government initiatives. *Journal of Strategic Information Systems* 17, pp. 124-139.
- Chang, Shuchih Ernest e Ho, Chienta Bruce (2006). *Organizational factors to the effectiveness of implementing information security management*. Emerald Group Publishing Limited. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106, n.º 3, pp. 345-361.
- Chiavenato, Idalberto (1994). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 2ª Edição. São Paulo. Makron Books.
- Christensen, Tom e Lægreid, Per (2001). New Public Management – The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3:1, pp.73-94.

- Clement, Ronald W. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons* 48, pp. 255-264.
- Colesca, Sofia Elena e Liliana, Dobrica (2008). E-government Adoption in Romania. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, Volume 32, pp. 170-174.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Governança Europeia: um livro branco*. Bruxelas.
- Cordeiro, José Vicente B. de Mello (2004). Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Rev. FAE, Curitiba*, v.7, n.º 1, pp. 19-33.
- Corradini, F., Polzonetti, A. e Riganelli, O. (2009). Business Rules in e-Government Applications. *Electronic Journal of e-Government* Volume 7 Issue 1, pp. 45-54.
- Davenport, Thomas H. (1994). Reengineering: Business Change of Mythic Proportions? *MIS Quarterly*, June, pp. 121-127.
- Davenport, Thomas H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, July – August, pp. 1-12.
- Davenport, Thomas H. (2005). The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, June, pp. 1-10.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13:3, pp. 319-339.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *Int. J. Man-Machine Studies*, 38, pp. 475-487.
- Davis, F. D., Bagozzi, Richard P. e Warshaw, Paul R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, Vol. 35, n.º 8, pp. 982-1003.
- Deshaies, Bruno (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa. Instituto Piaget.
- Diedhiou, Alpha (2007). Governance for Development: Understanding the Concept/Reality Linkages. *Journal of Human Development*, 8:1, pp. 23-38.
- Dijk, Jan A. G. M Van, Peters, Oscar, e Ebbers, Wolfgang (2008). Explaining the acceptance and use of government Internet services: A multivariate analysis of 2006 survey data in the Netherlands. *Government Information Quarterly* 25, pp. 379-399.
- Donaldson, Thomas (2008). Two stories. Em Agle, Bradley R., Donaldson, Thomas, Freeman, R. Edward, Jensen, Michael C., Mitchell, Ronald K. e Wood, Donna J., *Dialogue:*

- Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 2, pp. 172-176.
- Donaldson, Thomas e Preston, Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, n.º 1 (Jan.), pp. 65-91.
- Dror, Yehezkel (2000). Os grandes desafios da moderna gestão pública: trajectórias a seguir. *Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados* (pp. 43-54). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Eddowes, Anthony Lee (2004). The Application of Methodologies in e-Government. University of Manchester Institute of Science and Technology, (UMIST), Academic Conferences Ltd. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 18-10-2008.
- Egels-Zande, Niklas e Sandberg, Joakim (2010). Distinctions in descriptive and instrumental stakeholder theory: a challenge for empirical research. *Business Ethics: A European Review*. Volume 19. Number 1, January, pp. 35-49.
- Ehrenberg, Rudolph (1994). Total Quality Management: It's Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector. *Public Administration Quarterly*, pp. 75-98.
- El-Gohary, Nora M., Osman, Hesham e El-Diraby, Tamer E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management* 24, pp. 595-604.
- Elias, Arum A., Cavana, Robert Y. e Jackson, Laurie S. (2000). Linking Stakeholder Literature and System Dynamics: Opportunities for Research. 1<sup>st</sup> International Conference of System Thinking in Management. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 17-04-2008.
- Fang, Zhiyuan (2002). E-government in Digital Era: Concept, Practice, and Development. *International Journal of Computer, the Internet Management*, Vol. 10, n.º 2, p 1-22.
- Fassin, Yves (2008). The Stakeholder Model Refined. Ghent. Ghent University, Department of Management, Innovation and Entrepreneurship. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 17-04-2008.
- Ferlie, Ewen e Steane, Peter (2002). Changing Developments in NPM. *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, n.º 12, pp. 1459-1469.
- Ferrary, Michel (2009). A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. *Journal of Business Ethics* 87, pp. 31-43.

- Ferreira, Virgínia (1999). O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos. Em Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (Org.), Metodologia das Ciências Sociais. 10ª Edição. Porto. Edições Afrontamento.
- Fielden, Kay (2003). Fact or Fiction: Qualitative Research Results in Information Systems. Informing Science, pp. 127-134.
- Figueiredo, Rui Manuel Ferreira (2005). Portais Escolares: Estudo de aceitação de um projecto para um portal WEB num contexto de ensino. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.
- Fink, Dieter (2006). Value decomposition of e-commerce performance. Emerald Group Publishing Limited. Benchmarking: An International Journal, Vol. 13, n.º 1/2, pp. 81-92.
- Flak, Leif Skiftenes e Rose, Jeremy (2005). Stakeholder governance: adapting stakeholder theory to e-government. Communications of the Association for Information Systems. Volume 16, pp. 662-664.
- Forlano, L. (2004). The Emergence of Digital Government: International Perspectives. Em Pavlichev, A., Garson, G. David (Eds.), Digital Government: Principles and Best Practices (pp. 34-51). London: Idea Group Publishing.
- Fortin, Marie-Fabienne e Côté, José (1999). O quadro de referência. Em Fortin, Marie-Fabienne, O processo de investigação: da concepção à realização. (pp. 89-98). Loures. Lusociência.
- Fortin, Marie-Fabienne, Côté, José e Vissandjés, Bilkis (1999). Investigação Científica. Em Fortin, Marie-Fabienne, O processo de investigação: da concepção à realização. (pp. 89-98). Loures. Lusociência.
- Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. Edward (2008). Ending the so-called "Friedman-Freeman" debate. Em Agle, Bradley R., Donaldson, Thomas, Freeman, R. Edward, Jensen, Michael C., Mitchell, Ronald K. e Wood, Donna J. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. Business Ethics Quarterly, Volume 18, Issue 2, pp. 162-166.
- Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C. e Parmar, Bidhan (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited" Organization Science 15 (3), pp. 364-369.
- Freeman, R. Edward e Phillips, Robert A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. Business Ethics Quarterly, Volume 12, Issue 3, pp. 331-349.



- Freeman, R. Edward e Reed, David L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, Vol. XXV, n.º 3, pp. 88-106.
- Freeman, R. Edward, Martin, Kirsten e Parmar, Bidhan (2007). Stakeholder Capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 303-314.
- Freire, Carla M. F. C. (2007). *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*. Tese de Doutoramento. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.
- Freitas do Amaral, Diogo (1987). *Curso de Direito Administrativo*. Vol. I. Coimbra. Livraria Almedina.
- Gaivéo, José Manuel (2008). *As Pessoas nos Sistemas de Gestão da Segurança da Informação*. Tese de Doutoramento. Universidade Aberta.
- Garson, G. D. (2004). The Promise of Digital Government. Em Pavlichev, A., Garson, G. David (Eds.), *Digital Government: Principles and Best Practices* (pp. 2-15). Londres: Idea Group Publishing.
- Gauthier, Benôit (2003). A Estrutura da Prova. Em Gauthier, Benôit, *Investigação Social* (3ª Ed.), (pp. 143-174). Loures. Lusociência.
- Gil, A. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2ª Edição. São Paulo, Editora Atlas.
- Gingras, François-Pierre (2003). A Teoria e o Sentido da Investigação. Em Gauthier, Benôit, *Investigação Social* (3ª Ed.), (pp. 117-140). Loures. Lusociência.
- Glor, Eleanor D. (2001). Has Canada Adopted the New Public Management? *Public Management Review*, 3:1, pp. 121-130.
- Goetz, Klaus H. (2008). Governance as a Path to Government. *West European Politics*, 31:1, pp. 258-279.
- Gow, James Iain e Dufour, Caroline (2000). Is the new public management a paradigm? Does it matter? *International Review of Administrative Sciences* 66, pp. 573-597.
- Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso*. Estoril. Principia Editora.
- Gulledge, Thomas (2006). What is integration? Emerald Group Publishing Limited. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, n.º 1, pp. 5-20
- Hammer, Michael (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, July – August, pp. 104-112.
- Hansen, Sten Henning e Reinau, Kristian Hegner (2006). The Citizens in E-Participation. M.A. Wimmer et al. (Eds.): *EGOV 2006, LNCS 4084*, pp. 70-82.

- Heeks, Richard e Bailur, Savita (2007). Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly* 24, Science Direct, pp. 243-265.
- Hill, M. M. e Hill, A. (2002). *Investigação Por Questionário*. 2ª Edição. Lisboa. Sílabo.
- Homburg, Vincent (2004). E-Government and NPM: A Perfect Marriage? ICEC'04, Sixth International Conference on Electronic Commerce. ACM. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 10-04-2008.
- Hu, Yong, Xiao, Jing Hua, Pang, Jia Feng e Xie, Kang (2004). A Research on the Appraisal Framework of e-Government Project Success. National Social Science Foundation, pp. 532-538.
- IDABC (2004). European Interoperability Framework for pan-European e-Government Services, Version 1.0. Brussels. Retirado de <http://europa.eu.int/idabc/en/document/3761> em 16-01-2008.
- Indicadores e Métricas Para Avaliação de E-Serviços (2007). Departamento de Governo Eletrônico (DGE) – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Retirado de [www.governoeletronico.gov.br](http://www.governoeletronico.gov.br) em 12-01-2009.
- Jaeger, Paul T. (2005). Deliberative democracy and the conceptual foundations of electronic government. *Government Information Quarterly* 22, pp. 702-719.
- Jansen, E. Pieter (2008). NPM: Cybernetics and Styles of Dealing with Performance Information – Do Performance Measures Matter? Taylor & Francis. *Local Government Studies* Vol. 34, n.º 1, pp. 39-60.
- Janssen, Marijn e Scholl, Hans J. (2007). Interoperability for Electronic Governance. ICEGOV2007, December 10-13, pp. 45-48.
- Jefferson, David, Rubin, Aviel D., Simons, Barbara, Wagner, David (2004). A Security Analysis of the Secure Electronic Registration and Voting Experiment (SERVE). Retirado de [www.unic.pt](http://www.unic.pt) em 16-05-2010.
- Jensen, Michael (2008). Non-rational behavior, value conflicts, stakeholder theory, and firm behavior. Em Agle, Bradley R., Donaldson, Thomas, Freeman, R. Edward, Jensen, Michael C., Mitchell, Ronald K. e Wood, Donna J. (2008). *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*. *Business Ethics Quarterly*, Volume 18, Issue 2, pp. 167-171.
- Jensen, Michael C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *European Financial Management*, Vol. 7, pp. 297-317

- Jesuíno, Jorge Correia e Duarte, Henrique (2006). Múltiplas faces do poder. Em *Comportamento Organizacional e Gestão* (pp. 304-322). Lisboa. Editora RH.
- Jones, Andrew J.I. (2002). On the concept of trust. *Decision Support Systems*, 33, pp. 225-232.
- Jones, Thomas (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. Vol. 20, n.º 2, pp. 404-437.
- Jonker, Jan e Foster, David (2002). Stakeholder Excellence? Framing The Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, pp. 187-195.
- Kaler, J. (2006). Evaluating Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics* 69, pp. 249-268.
- Kaler, John (2003). Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics* 46, pp. 71-83.
- Kaufmann, Félix (1977). *Metodologia das Ciências Sociais*. Rio de Janeiro. Livraria Francisco Alves Editora.
- Kawalek, J. P. e Jayaratna, N. (2003). Benchmarking the process of “interpretative” research in information systems. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10, n.º 4, pp. 400-413.
- Key, Susan (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *MCB University Press. Management Decision* 37/4, pp. 317-328.
- Khazanchi, Deepak e Munkvold, Bjørn Erik (2002). On the Rhetoric and Relevance of IS Research Paradigms: A Conceptual Framework and Some Propositions. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences*. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 18-09-2007.
- Kimberly, John R. (1984). The Anatomy of Organizational Design. *Journal of Management*, Vol 10, n.º I, pp. 109-126.
- Klein, Heinz K. e Myers, Michael D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly* Vol. 23, n.º 1, pp. 67-94.
- Kumar V, Mukerji B, Butt I and Persaud A (2007). Factors for Successful e-Government Adoption: a Conceptual Framework. *The Electronic Journal of e-Government*, Volume 5, Issue 1, pp. 63-76.
- Lagzian, Mohammad (2007). A Diagnostic Framework to Identify the Major Challenges in Transition from a Traditional Government to E-government. *ACM. ICEGOV*, December, 10–13, pp. 451-453.

- Landry, Réjean (2003). A Análise do Conteúdo. Em Gauthier, Benôit, *Investigação Social* (3ª Ed.), (pp. 279-301). Loures. Lusociência.
- Larsen, Kai R.T. (2003). A Taxonomy of Antecedents of Information Systems Success: Variable Analysis Studies. *Journal of Management Information Systems* / Fall 2003, Vol. 20, n.º 2, pp. 169-246.
- Lee, R.G. e Dale, B.G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, Vol. 4, n.º 3, pp. 214-225.
- Lenka, Usha e Suar, Damodar (2008). A Holistic Model of Total Quality Management in Service. *The Icfai Journal of Management Research*, Vol. VII, n.º 3, pp. 56-72.
- Lessard-Hérbert, Michelle, Goyette, Gabriel e Boutin, Gérald (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa. Instituto Piaget.
- Levi, Margaret (2000) Political Trust and Trustworthiness. *Annual Rev. Political Sciences*, n.º 3, pp. 475-507.
- Leymann, F., Roller, D. e Schmidt, M.-T. (2002). Web services and business process management. *IBM Systems Journal*, Vol. 41, n.º 2, pp. 198-211.
- Li, Jessica Pu e Kishore, Rajiv (2006). How Robust is the UTAUT Instrument? A Multigroup Invariance Analysis in the Context of Acceptance and Use of Online Community Weblog Systems. *SIGMIS-CPR'06*, April, pp. 13-15.
- Löfstedt, Ulrica (2005). E-government – Assessment of Current Research and Some Proposals for Future Directions. *International Journal of Public Information Systems*, vol 1. Retirado de [www.ijpis.net](http://www.ijpis.net) em 28-04-2008.
- Lopes, Ernâni (2002). Economia e produtividade na Função Pública. Em *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão* (pp. 13-27). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Luk, Sabrina Ching Yuen (2009). The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of e-government service: Using the case study of e-stamping service in Hong Kong. *Government Information Quarterly* 26, pp. 594-604.
- Lundasen, Susanne (2002). Podemos confiar nas medidas de confiança? *Campinas. Opinião Pública*, Vol. VIII, n.º 2, pp. 304-327.
- Lyons, John (1977). *Semântica*. Lisboa. Editorial Presença e Martins Fontes.
- Machado, Maria Luísa Horta Vieira (2002). Nova postura da Função Pública face ao cidadão. Em *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão* (pp. 249-268). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.

- Magalhães de Carvalho, Cláudia Sofia (2008). *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Magalhães, José (2010). *Partilhar Serviços na Era do Cloud Computing: Novas abordagens para a redução de custos e melhoria dos processos*. Intervenção do Secretário de Estado da Justiça e da Modernização Judiciária na 7ª Conferência Anual da itSMF Portugal. Retirado de [www.mj.gov.pt/sections/o-ministerio/sejmj/discursos-e-intervencoes](http://www.mj.gov.pt/sections/o-ministerio/sejmj/discursos-e-intervencoes) em 14-08-2010.
- Manual de Normalização (2009). Departamento de Normalização. Instituto Português da Qualidade. Ministério da Economia e da Inovação.
- Maroco, João (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. 2ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- Maroco, João e Garcia-Marques, Teresa (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Portugal, Laboratório de Psicologia, 4 (1), pp. 65-90.
- Martinez, Luís Frutuoso e Ferreira, Aristides I. (2008). *Análise de dados com o SPSS*. 2ª Edição. Lisboa. Escolar Editora.
- Mcaulay, Laurie, Doherty, Neil e Keval, Natasha (2002). The stakeholder dimension in information systems evaluation. *Journal of Information Technology* 17, pp. 241-255.
- Mehde, Veith e Hannover, Leibniz U. (2006). Public Management Governance, Administrative Science, and the Paradoxes of New. *Public Policy and Administration*, Vol. 21, no 4, pp. 60-81.
- Mellos, Koula (2003). Uma ciência objectiva?. Em Gauthier, Benôit, *Investigação Social* (3ª Ed.), (pp. 513-530). Loures. Lusociência.
- Mendes, Fernando Ribeiro (2005). *Conspiração Grisalha – Segurança Social, Competitividade e Gerações*. Oeiras. Celta Editora.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, Henry (1999). Organigraphs: Drawing How Companies Really Work. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 87-94.
- Mintzberg, Henry e Westley, Frances (2001). Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*, Spring, 42, 3, pp. 89-93.

- Mishler, William e Rose, Richard (2005). What Are the Political Consequences of Trust?: A Test of Cultural and Institutional Theories in Russia. *Comparative Political Studies*, Vol. 38 n.º 9, November, pp. 1050-1078.
- Mitchell, Ronald K., Agle, Bradley R. e Wood, Donna J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 4, pp. 853-886.
- Mkandawire, Thandike (2007). Good governance: the itinerary of an idea. *Development in Practice*, 17:4, pp. 679-681.
- Moreira, Carlos Diogo (1994). Planeamento e estratégias da investigação social. Lisboa. Instituto das Ciências Sociais e Políticas.
- Morin, Edgar (1996). O método 3: o conhecimento do conhecimento. 2ª Edição. Mem Martins. Publicações Europa-América.
- Moutinho, José Luíz (2002). As tecnologias de informação e a reinvenção da Administração Pública. Em *A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão* (pp. 437-448). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Mucchielli, R. (1979). O Questionário na Pesquisa Psicossocial. São Paulo. Livraria Martins Fontes Editora.
- Myers, Michael D. (2007). Qualitative Research in Information Systems. Retirado de [www.qual.auckland.ac.nz](http://www.qual.auckland.ac.nz) em 24-09-2007.
- Myers, Michael D., Newman, Michael (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization* 17, pp. 2-26.
- National Progress Report on eGovernment in the EU27+ (2007). Comissão Europeia. Retirado de <http://www.epractice.eu/en/library/281761> em 30-08-2008.
- Neves, Arminda (2002). Gestão na Administração Pública. Lisboa. Editora Pregaminho.
- Neves, Arminda, Zorrinho, Carlos e Matos, Rosa (2003). E-government: Oportunidade de Reinvenção para a Administração Pública Portuguesa. *Informação & Informática*, n.º 27. Lisboa. Instituto de Informática.
- Neville, Benjamin A., Menguc, Bulent e Bell, Simon J. (2003). Stakeholder salience reloaded: operationalising corporate social responsibility. *Conference Proceedings Adelaide* 1 – 3, December, pp. 1883-1889.
- Niehaves, Bjoern (2007). Innovation Processes in the Public Sector – New Vistas for an Interdisciplinary Perspective on E-Government Research? *EGOV, LNCS 4656*, pp. 23-34.

- Nikkhahan, Bahman, Aghdam, Akbar Jangi e Sohrabi, Sahar (2009). E-government security: A honeynet approach. *International Journal of Advanced Science and Technology*. Volume 5, April, pp. 75-84.
- Nolan, R. (1973). Managing de computer resource: a stage hypotesis. *Communications of de ACM*, Vol. 16, n.º 7, pp. 399-405.
- Nolan, R. (1979). Managing the crisis in data processing. *Harvard Business Review*, Vol. 57, n.º 2, pp. 115-126.
- Oliveira, Almiro (1999). *Anatomia e Metabolismo do Processo Decisório em Contexto Empresarial*. Évora. Edições da Universidade de Évora.
- Osimo, David, Kluzer, Stephano, Turk, Margan, Nilsson, Alexander (2007). eGovernment research in EU: overview report. European eGovernment Research Network. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 20-03-2008.
- Otjacques, Benoît, Hitzelberger, Patrik e Feltz, Fernand (2007). Interoperability of E-Government Information Systems: Issues of Identification and Data Sharing. *Journal of Management Information Systems / Spring 2007*, Vol. 23, n.º 4, pp. 29-51.
- Palmer, F. R. (1976). *A Semântica*. Lisboa. Edições 70.
- Pan, Gary (2005). Information systems project abandonment: a stakeholder analysis. *International Journal of Information Management* 25, pp. 173-184.
- Pan, Gary e Flynn, Donal (2006). Towards a Stakeholder Analysis of Information Systems Development Project Abandonment. University of Manchester Institute of Science and Technology. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 20-03-2008.
- Pan, Gary, Hackneyb, Ray e Panc, Shan L. (2008). Information Systems implementation failure: Insights from prism. *International Journal of Information Management* 28, pp. 259-269.
- Panetto, H. (2007). Towards a classification framework for interoperability of enterprise applications. *International Journal of ComputerIntegrated Manufacturing*, 20:8, pp. 727-740.
- Papazoglou, Mike P. e Heuvel, Willem-Jan (2007). Service oriented architectures: approaches, Technologies and research issues. *The VLDB Journal*, 16, pp. 389-415.
- Park, Jinsoo (2004). Information Systems Interoperability: What Lies Beneath? *ACM Transactions on Information Systems*, Vol. 22, n.º 4, October, pp. 595-632.
- Pereira, Alexandre (2002). *Guia Prático de Utilização do SPSS*. 3ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.

- Pereira, Carla Marques e Sousa, Pedro (2004). A Method to Define an Enterprise Architecture using the Zachman Framework. ACM Symposium on Applied Computing, pp. 1366-1371.
- Pereira, Marina (2005). Integração de Processos e Modelos Organizacionais. Em A Sociedade da Informação e a Administração Pública (pp. 173-188). Oeiras: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Pestana, Maria Helena e Gageiro, João Nunes (2005). Análise de Dados Para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS. 4ª Edição. Lisboa. Edições Sílabo.
- Peters, T. (1987). A Gestão em Tempo de Mudança. Lisboa. Editorial Presença.
- Porter, Constance Elise e Donthu, Naveen (2006). Using the technology acceptance model to explain how attitudes determine Internet usage: The role of perceived access barriers and demographics. Journal of Business Research 59, pp. 999-1007.
- Pouloudi, Athanasia (1999). Aspects of the Stakeholder Concept and their Implications for Information Systems Development. Proceedings of 32nd Hawaii International Conference on Systems Sciences. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 28-01-2008.
- Programa Operacional Temático Factores de Competitividade (2007). Quadro de Referência Estratégica Nacional. Retirado de [www.qren.pt](http://www.qren.pt) em 30-08-2008.
- Quinlivan, Aodh e Schön, Emmanuelle (2002). Breaking down the barriers? New public management in the European Commission. Henry Stewart Publications. Journal of Public Affairs, Vol. 2, n.º 2, pp. 19-32.
- Rato, Helena (2002). Produtividade nos serviços públicos: tendências e perspectivas. Em A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão (pp. 365-382). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Recurso do Pacific Council on International Policy (2001). Roadmap for E-government in the Developing World: 10 Questions E-Government Leaders Should Ask Themselves. Los Angeles. Retirado de [www.pacificcouncil.org](http://www.pacificcouncil.org) em 19-01-2008.
- Reference Architecture Foundation for Service Oriented Architecture (2009). Version 1.0. Organization for the Advancement of Structured Information Standards – OASIS. Disponível a 10-09-2010 em <http://docs.oasis-open.org/soa-rm/soa-ra/v1.0/soa-ra-cd-02.pdf>.
- Reis, Elizabeth (1997). Estatística Aplicada. Lisboa. Edições Sílabo.
- Reis, Elizabeth, Melo, Paulo, Andrade, Rosa, Calapez, Teresa (1999). Estatística Aplicada – Volume 2. Lisboa. Edições Sílabo.



- Relyea, H. C. E Hogue, H. B. (2004). A Brief History of the Emergence of Digital Government in the United States. Em Pavlichev, A., Garson, G. David (Eds.), *Digital Government: Principles and Best Practices* (pp. 16-33). Londres: Idea Group Publishing.
- Ren, Minglun e Lyytinen, Kalle (2008). Building Enterprise Architecture Agility and Sustenance with SOA. *Communications of the Association of Information Systems*. Volume 22, Article 4, pp. 75-86.
- Ribeiro, António Rui Trigo (2009). SCEPGSI – Sistema computacional para o estudo e prática da gestão de sistemas de informação. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Roberto, José Afonso Carvoeiras (2006). O desempenho organizacional numa perspectiva de integração dos distintos interesses em competição: casos do sector vitivinícola do alentejo. Tese de Doutoramento. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Robinson, Dorcas (1999). The development management task and reform of 'public' social services. *Development in Practice*, 9:1, pp. 78-87.
- Rocha, A. e Vasconcelos, J. (2004). Os Modelos de Maturidade na Gestão de Sistemas de Informação. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa*, n.º 1, pp. 93-107.
- Rocha, J. A. Oliveira (1991). *Princípios de Gestão Pública*. Lisboa. Editorial Presença.
- Rodrigues, Dário Félix (2002). *E-business na Óptica de Marketing*. Lisboa. Lidel.
- Rodrigues, Luís A. Carvalho (2000). Gestão e reforma administrativa. Em *Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados* (pp. 317-335). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Terceira Edição. The Free Press. Nova York.
- Rowley, J. (2010). E-Government stakeholders – Who are they and what do they want? *International Journal of Information Management*, doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.005.
- Salhofer, Peter e Ferbas, David (2007). A Pragmatic Approach to the Introduction of EGovernment. The Proceedings of the 8th Annual International Digital Government Research Conference. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 12-04-2008.
- Sannarnes, Moyfrid K., Henriksen, Helle Zinner e Andersen, Kim Viborg (2006). The E-Government Melting Pot: Lacking New Public Management and Innovation Flavor? M.A. Wimmer et al. (Eds.): *EGOV 2006, LNCS 4084*, pp. 25-36.

- Santos, Leonel (2004). Factores Determinantes do Sucesso de Serviços de Informação Online em Sistemas de Gestão de Ciência e Tecnologia. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho.
- Santos, Leonel e Amaral, Luís (2005). Utilização Efectiva de Serviços de Informação Online pelos utilizadores. 4º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia. Retirado de [www.repositorium.pt](http://www.repositorium.pt) em 18-09-2008.
- Santos, Leonor (2002). A investigação e os seus implícitos: contributos para uma discussão. VI Simposio de la SEIEM. Logroño. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 10-12-2007.
- Saraiva, Maria Judite Macedo Fernandes (2008). Interoperabilidade entre Sistemas de Informação Baseados na WEB. Dissertação de Mestrado. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Sarmiento, Anabela M. Teixeira (2002). Impacto dos Sistemas Colaborativos nas Organizações: Estudo de Casos de Adopção e Utilização de Sistemas Workflow. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. e Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5 (2), pp. 61-75.
- Savoie-Zajc, Lorraine (2003). A Entrevista Semidirigida. Em Gauthier, Benôit, *Investigação Social* (3ª Ed.), pp. 279-301. Loures. Lusociência.
- Scholl, Hans e Klischewski, Ralf (2007). E-Government Integration and Interoperability: Framing the Research Agenda. *International Journal of Public Administration*, 30:8, pp. 889-920.
- Scholl, Hans J. (2002). E-government: A Special Case of ICT – Enable Business Process Change. *Proceedings of 36th Hawaii International Conference on Systems Sciences*. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 28-01-2008.
- Scholl, Hans J. (2005). Interoperability in e-Government: More than Just Smart Middleware. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*. Retirado de [www.b-on.pt](http://www.b-on.pt) em 28-01-2008.
- Seppänen, Risto, Blomqvist, Kirsimarja e Sundqvist, Sanna (2007). Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management* 36, pp. 249-265.
- Serrano, A. (1997). Sistemas de Informação de Potencial Estratégico (SIPE) – Modelo Referencial para Exploração em PME. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade de Évora.

- Siegel, Sidney (1975). *Estatística Não-paramétrica Para Ciências do Comportamento*. São Paulo. McGraw-Hill.
- Silva, F. Richard (2010). *Atestamento em Arquitectura Aberta de Serviços (SOA): um Arcabouço para Validação de Legitimidade dos Consumidores de Serviços e Seus Dispositivos de Acesso*. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- Silva, Patrícia Maria e Dias, Guilherme Ataíde (2007). Teorias Sobre Aceitação de Tecnologia. *Brazilian Journal of Information Science*, v.1, n.º 2, pp. 69-91.
- Silveira, Paula e Trindade, Nelson (1992). *A Gestão da Administração Pública*. Lisboa. Editorial Presença.
- Soares, Delfina Fernanda Moreira Garcês de Sá (2009). *Interoperabilidade entre Sistemas de Informação na Administração Pública*. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho.
- Tavares, João Catarino (2003). *Serviços partilhados um caminho para o e-government*. *Informação & Informática*, n.º 27. Lisboa. Instituto de Informática.
- Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição. Lisboa. McGraw-Hill.
- Teles, Inês Andrade (2009). *Arquitectura de Sistemas de Informação: Referenciais e métodos*. Dissertação de Mestrado em Informática. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Tenbenschel, Tim (2005). Multiple modes of governance. *Public Management Review*, 7:2, pp. 267-288.
- Thomas, John Clayton e Poister, Theodore H.(2009). Thinking About Stakeholders of Public Agencies: The Georgia Department of Transportation Stakeholder Audit. *Public Organiz Rev.* 9, pp. 67-82.
- TOGAF (2003). *The Open Group Architecture Framework. Version 8.1. Enterprise Edition*. Retirado de [www.inst-informatica.pt](http://www.inst-informatica.pt) em 10-10-2010.
- Tomé, Paulo Rogério P. (2004). *Modelo de Desenvolvimento de Arquitecturas de Sistemas de Informação*. Tese de doutoramento. Universidade do Minho.
- Tomkins, Cyril (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society* 26, pp. 161-191.
- Treib, Oliver, Bähr, Holger e Falkner, Gerda (2007). Modes of governance: towards a conceptual clarification. *Journal of European Public Policy* 14:1 January, pp. 1-20.
- UN E-Government Survey (2008). *From E-Government to Connected Governance*. New York. United Nations publication.

- Vala, Jorge (1999). A Análise de Conteúdo. Em Silva, Augusto Santos e Pinto, José Madureira (Org.), Metodologia das Ciências Sociais. 10ª Edição. Porto. Edições Afrontamento.
- Ved, P. Nanda (2006). The “Good Governance” Concept Revisited. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 603, pp. 269-283.
- Venkatesh, Viswanath, Morris, Michael G., Davis, Gordon B. e Davis, Fred D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. MIS Quarterly, Vol. 27, n.º 3, pp. 425-478.
- Vidigal, Luís (2000). Manifesto contra a burocracia electrónica: novas tecnologias para uma nova reforma do Estado. Em Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados (pp. 337-351). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Vidigal, Luís (2002). Pessoas e tecnologias: o desafio da Administração Pública electrónica. Em A Reinvenção da Função Pública: da Burocracia à Gestão (pp. 213-220). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.
- Vidigal, Luís (2008). Governança, Interoperabilidade, Arquitecturas e Atitudes para o e-Gov. Retirado de <http://luisvidigal.no.sapo.pt/> em 20-04-2008.
- Vienazindiené, Milita e Ciarniené, Ramuné (2007). New Public Management: Theoretical and Practical Aspects. Engineering Economics, n.º 5, pp. 44-51.
- Ward, Jonh. e Griffiths, P. (1996). Strategic Planning For Information Systems. 2nd Edition, Chichester. John Wiley & Sons, Ltd.
- Wheeler, David, Colbert, Barry e Freeman, R. Edward (2003). Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. Journal of General Management, Vol. 28 n.º 3, pp. 1-28.
- White Paper on Enterprise Architecture (2003). Published by the Ministry of Science, Technology and Innovation. Denmark. Retirado de [www.oio.dk/arkitektur](http://www.oio.dk/arkitektur) em 20-04-2010.
- Wijnberg, Nachoem M. (2000). Normative Stakeholder Theory and Aristotle: The Link Between Ethics and Politics. Kluwer Academic Publishers. Journal of Business Ethics 25, pp. 329-342.
- Wilson, Elizabeth J., Bunn, Michele D. e Savage, Grant T. (2010). Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective. Industrial Marketing Management 39, pp. 76-90.
- Xu, Li D. (2000). The Contribution of Systems Science to Information Systems Research. Systems Research and Behavioral Science, Syst. Res. 17, pp. 105-116.

- Yildiz, Mete (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly* 24, pp. 646-665.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. 2nd Edition. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Zachman, J. A. (1987). A framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal*, Vol. 38, n.º 2 e 3.
- Zorrinho, Carlos (1991). *Gestão da Informação*. Lisboa. Editorial Presença.
- Zorrinho, Carlos (1994). *Gestão da Informação – Condição Para Vencer*. Lisboa. Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.
- Zorrinho, Carlos (2001). *Ordem, Caos e Utopia: Contributos Para a História do Século XXI*. Lisboa. Editorial Presença.
- Zorrinho, Carlos e Moura, Palmira (2000). As fontes, os agentes e os conteúdos de informação: o caso “Alentejo Digital”. Em *Moderna Gestão Pública: dos Meios aos Resultados* (pp. 255-265). Lisboa. Instituto Nacional de Administração.

#### **Sítios na Internet**

- [ec.europa.eu/information\\_society/policy/psi/docs/](http://ec.europa.eu/information_society/policy/psi/docs/): MEPSIR – Measuring European Public Sector Information Resources, acessível em 30-08-2008.
- [www.unic.pt](http://www.unic.pt): Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, acessível em 12-09-2009.
- [www.ama.pt](http://www.ama.pt): Agência Para a Modernização Administrativa, acessível em 12-09-2009.
- [www.cada.pt](http://www.cada.pt): Comissão de Acesso a Documentos Administrativos, acessível em 20-07-2010.
- [www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt): Common Assessment Framework, acessível em 05-04-2008.
- [www.cnpd.pt](http://www.cnpd.pt): Comissão Nacional de Protecção de Dados, acessível em 20-07-2010.
- [www.cpc.tcontas.pt](http://www.cpc.tcontas.pt): Tribunal de Contas, acessível em 24-08-2010.
- [www.dgaep.pt](http://www.dgaep.pt): Direcção-geral da Administração e do Emprego Público, acessível em 05-04-2008.
- [www.edia.pt](http://www.edia.pt): Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva, S. A., acessível a 10-04-2010.
- [www.epractice.eu/awards](http://www.epractice.eu/awards): European eGovernment Awards, acessível em 30-08-2008.
- [www.i-gov.org/index.php?article=4292&visual=1&id=&subject=189](http://www.i-gov.org/index.php?article=4292&visual=1&id=&subject=189): Discurso proferido pelo ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Mariano Gago, acessível em 20-07-2009.
- [www.infopedia.pt](http://www.infopedia.pt): Infopedia, Dicionário da Língua Portuguesa, acessível em 18-07-2010.
- [www.isaca.org](http://www.isaca.org): International Information Systems Audit Control Association, acessível em 10-08-2010.

[www.iso.org](http://www.iso.org): International Organization for Standardization, acessível em 15-08-2010.

[www.itgi.org](http://www.itgi.org): IT Governance Institute, acessível em 28-08-2010.

[www.itil.org](http://www.itil.org): Information Technology Infrastructure Library, acessível em 26-08-2010.

[www.itilcommunity.com](http://www.itilcommunity.com): Comunidade ITIL, acessível em 26-08-2010.

[www.itsmf.pt](http://www.itsmf.pt): Associação Portuguesa de Gestores de Serviços de Tecnologias de Informação, acessível em 26-08-2010.

[www.w3.org](http://www.w3.org): World Wide Web Consortium, acessível em 15-05-2010.

[www.zifa.com](http://www.zifa.com): Zachman Institute for Framework Architecture, acessível em 04-05-2007.

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 16/2005, de 18 de Janeiro: Cria a Agência para a Sociedade do Conhecimento.

Decreto-Lei n.º 163/2008, de 8 de Agosto: Define atribuições do Instituto da Segurança Social.

Decreto-Lei n.º 214/2007, de 29 de Maio: Constituição do Instituto da Segurança Social.

Decreto-Lei n.º 400/82, de 23 de Setembro: Código Penal Português.

Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de Janeiro: Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de Dezembro: Criação do Instituto Politécnico de Beja.

Directiva n.º 2003/98/CE, do Parlamento e do Conselho: Reutilização de informações do Sector Público.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto: Constituição da República Portuguesa.

Lei n.º 109/2009, de 15 de Setembro: Lei do Cibercrime.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro: Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas.

Lei n.º 46/2007, de 24 de Agosto: Regula o acesso aos documentos administrativos e a sua reutilização.

Lei n.º 4-A/2003, de 19 de Fevereiro: Actualiza o Estatuto dos Tribunais Administrativos e Fiscais.

Lei n.º 54/2008, de 4 de Setembro: Cria o Conselho de Prevenção da Corrupção.

Lei n.º 59/2007, de 04 de Setembro: Altera o Código Penal.

Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro: Lei da Protecção de Dados Pessoais.

Lei n.º 8/95, de 29 de Março: Regulamenta os serviços de apoio à Comissão de Acesso aos Documentos Administrativos.

Lei n.º 94/99, de 16 de Julho: Altera o acesso aos documentos administrativos e a sua reutilização.

Portaria n.º 498/2007, de 30 de Abril: Cria a Agência para a Modernização Administrativa.

## 9 Apêndices

### 9.1 Análise categorial de conteúdo

#### 9.1.1 Caso A

##### 9.1.1.1 Grelha de análise categorial de conteúdo – entrevistas

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Identificação e percepção de relevância de <i>stakeholders</i>	“(…) estamos num país em que é necessário criar postos de trabalho. Saem pessoas e não entra ninguém e os jovens estão a ser ajudados pelo RSI. Até que ponto é útil termos uma máquina que nos dá mais eficiência e temos pessoas em casa que são humilhadas e que têm que vir pedir para sobreviver? Há um aumento (...), a nível do RSI, há um aumento todos os anos, nos pedidos (...), há cada vez há mais pessoas a solicitar esta medida e também muitas pessoas que estão um bocado acomodadas a esta situação (...)” E1	Temos pessoas em casa humilhadas e que têm que vir pedir para sobreviver (E1)
	“(…) a aplicação está direccionada para os utentes. Aliás nós temos objectivos e é importante no mínimo espaço tratar daquele requerimento. O utente será sempre o mais importante para nós. Mas despende de uns serviços para os outros. Na acção social existe uma equipa para dar resposta para os tribunais. Aí o mais importante será a resposta aos tribunais. No caso da equipa de adopção o mais importante será dar resposta aos futuros supostos pais (...)” E1	O utente será sempre o mais importante (E1)
	“(…) os conflitos entre os meus utentes e os serviços são dirimidos só nos tribunais. Essa situação é sempre remetida para tribunal, é lá que se dá o fim de um processo (...). Não andam nos computadores, não andam (...)” E2	Os conflitos são dirimidos só nos tribunais (E2)
	“(…) se nós queremos, que não temos, uma sociedade séria, nós temos que ter estes confrontos e não os podemos evitar, se há confrontos ou se tem que haver contencioso, pois claro que tem (...)” E2	Não temos uma sociedade séria (E2)
	“(…) só dificulta é a vida das pessoas porque cada vez há menos emprego e as máquinas fazem quase tudo (...)” E3	Cada vez há menos emprego (E3)
	“(…) muitas das vezes só quando a pessoa reclama, a pessoa espera, espera e desespera e só depois reclama, ou por escrito ou por telefone (...) e o desespero das pessoas fazem com que façam coisas que ficam mal para a Instituição, porque o desespero é tanto que as pessoas recorrem a tudo e mais alguma coisa. É complicado. Sinceramente eu acho que tem tudo a ver com áreas que tenham a ver com dinheiro, hoje em dia as pessoas vivem numa situação tão complicada e precária, que tudo o que for (...) que mexa com dinheiro que lhes falte (...) a nível de pagamento de subsídio que lhe falte, é uma chuva de reclamações (...)” E8	O desespero é tanto que as pessoas recorrem a tudo e mais alguma coisa (E8)
	“(…) a sensação que eu tenho é que nestes processos de informatização, numa fase inicial, de facto, não há um decréscimo, há um acréscimo desse tido de problemas. A reacção à mudança é uma coisa, acho que é comum, é normal, nós verificamos, quase todas as pessoas, perante a mudança, reagem de uma forma muito sensível e isso gera, sempre numa fase inicial, maiores resistências e acaba por haver, inicialmente, um maior número de queixas, de lamentos, de reclamações, inclusivamente do exterior, dos nossos clientes, beneficiários e contribuintes. Mas a sensação que me fica é que é só numa fase inicial, dá-me a ideias de que depois as coisas melhoram significativamente, até mesmo em relação ao período anterior à informatização. Aqui o maior número de reclamações, resultam não tanto da informatização em si, mas se calhar mais do facto que eu já lhe referi há pouco, das aplicações apresentarem algumas insuficiências/deficiências. Isso é que potencia um bocadinho. Daí que se calhar não se consegue perceber nenhum benefício, desse ponto de vista, não se consegue perceber nenhum benefício de imediato e se calhar só a longo prazo é que se consegue perceber aí alguma vantagem (...)” E11	Quase todas as pessoas, perante a mudança, reagem de uma forma muito sensível (E11)
	“(…) com os utentes acho que mudou, porque é assim, uma pessoa que não more aqui no distrito e que venha pedir uma informação qualquer, nós neste momento conseguimos dar-lhe essa informação, uma vez que a aplicação funciona a nível nacional, enquanto antes de 2004 isso era muito mais complicado porque teria de haver um contacto telefónico com o Centro Distrital onde essa pessoa pertencia, para se poder dar esse tipo de informação. A esse nível penso que sim, que houve uma alteração (...)” E12	Conseguimos dar-lhe informação (E12)
	“(…) quem mais terá beneficiado? Os tribunais e por arrasto, quem está dependente de processos judiciais para obtenção de pagamentos, esses serão muito beneficiados. Estou a falar ao nível das penhoras de prestações sociais. Melhoraram muito com esta aplicação nova e principalmente com uma aplicação específica para efectivar as penhoras (...)” E12	Os tribunais e quem está dependente de processos judiciais para obtenção de pagamentos (E12)
	“(…) já tínhamos aplicações internas (...), desde 1980, mais ou menos em 80 quando foi	Há um benefício

	<p>informatizada a Segurança Social aqui em Beja. Essas pessoas, a nível de utilizadores e os clientes ou utentes (...), já tinham, já beneficiavam de uma rapidez que não era a mesma que é neste momento, porque nós estamos a fazer processamentos de prestações familiares de um mês para o outro, salvo erro, ou 15 dias, ou 1 mês e na altura eram de 3 em 3 meses, embora tivéssemos o sistema informático também. Mas havia diferença de performance nas máquinas, embora neste momento também os processamentos não são feitos localmente, são feitos em Lisboa (...) mas conseguiram, o cliente foi beneficiado nesse aspecto. Uma pessoa que está desempregada, rapidamente, no mês seguinte tem o subsídio de desemprego, agora recuando para os anos 90 as coisas já não eram assim, eram 3 meses pelo menos, quando não eram mais. Portanto há um benefício bastante visível ao nível do utente (...)” E13</p> <p>“ (...) aparecem muitas vezes pessoas nessas situações e depois não entendem (...). Não sabem que o cálculo para a pensão delas é feito em Lisboa, no (...). Sabem que o dinheiro vem de Lisboa, mas não sabem que isto tudo está lá. E que aqui não podem ser feitos cálculos, nem sequer cálculos, simulações. Antigamente fizemos aqui umas simulações (...) se há uma variação, pode haver aqui uma variação na reforma de cinco, dez euros e as pessoas que vêm aqui fazem uma simulação deu mais dez euros. Quando vêm a receber a reforma de lá deu menos dez euros, vêm logo fazer aqui barulho. Então acabaram-se as simulações as simulações são feitas directamente ao CNP e depois o CNP responde. Dá uma resposta directamente ao beneficiário, nem sequer passa por aqui. Eles quando vêm aqui vêm sempre áperos e sempre irritados! (...)” E13</p> <p>“ (...) eu acho que tem aumentado a eficiência. Aumentam a eficiência. Mas também noto que o número de funcionários que estava aqui a trabalhar foi reduzido. Aquela eficiência, aquilo que se vai poupar (...), porque a máquina nos permite ter uma maior rapidez na execução das tarefas, por outro lado é reduzido porque o número de utilizadores também diminui. Portanto obriga a que cada utilizador tenha muito mais trabalho que teria se não houvesse máquina, ou por outra, se calhar era um trabalho diferente, ou trabalhávamos em papel, ou trabalhávamos com a máquina. Se estamos a trabalhar com a máquina obriga a uma redução de pessoal e aí vai sobrecarregar o utilizador. Quem beneficia sempre é o cliente. Penso que o cliente é sempre beneficiado. É essa a ideia que eu tenho (...)” E13</p> <p>“ (...) o beneficiário telefona e mesmo na altura nos manda os comprovativos disto ou daquilo e nós resolvemos..., isto ao nível de contribuições que é onde eu estou agora há mais anos. Porque eu estive 16 anos em atendimento público e notava que era difícil resolver logo as coisas. A pessoa tinha que reclamar e tínhamos que ficar a aguardar e poder dizer-lhe depois. Agora não é mais fácil, a gente vai aqui, vê. Os beneficiários reclamam, nós chegamos ali e vimos o que é que ele está a reclamar, com facilidade. Nós geralmente temos que resolver o problema logo na altura porque uma pessoa quando vem reclamar uma certidão é porque a tem que ir entregar aqui ou ali e já não abala daqui sem levar o assunto resolvido, a não ser que tenha que pagar (...)” E14</p> <p>“ (...) eu não tenho sentido grandes alterações durante estes 5 anos, agora os sistemas de informação têm sido úteis na resposta que damos também aos utentes. Permitem-nos responder com mais rapidez, se calhar, com dados mais fidedignos, porque por exemplo vamos a uma base de dados e consultamos muita informação em que não precisamos de recorrer ao utente para o questionar sobre essa informação, nomeadamente identificação, a actividade profissional, para quem trabalha, os rendimentos, e dão-nos muitas informações que nos permitem avançar no nosso trabalho (...)” E16</p> <p>“ (...) funcionários, utentes ou beneficiários, depois instituições governamentais, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, finanças, etc. E depois, se calhar as IPSS e as ONG, por esta ordem sim. Acho que em primeiro lugar os funcionários e logo imediatamente a seguir os beneficiários ou utentes (...)” E17</p>	<p>bastante visível ao nível do utente (E13)</p> <p>Quando vêm aqui vêm sempre áperos e sempre irritados (E13)</p> <p>Aumentam a eficiência, quem beneficia sempre é o cliente (E13)</p> <p>Geralmente temos que resolver o problema logo na altura (E14)</p> <p>Mais rapidez, com dados mais fidedignos (E16)</p> <p>Funcionários, utentes, depois instituições governamentais (E17)</p>
Impactes do e-government na priorização de stakeholders	<p>“ (...) é mais fácil para nós explicar à pessoa o porquê daquele subsídio ser atribuído. Através da aplicação, nós quando inserimos na aplicação os dados da pessoa e os rendimentos que a pessoa tem ou não, a aplicação dá-nos logo a resposta e nós explicamos e temos a certeza do que estamos a dizer. Claro que o entendimento da pessoa não depende da máquina, depende de nós. Tenho é mais certeza daquilo que estou a dizer. Eu vou ter que explicar à pessoa o porquê daquele resultado, mas tenho uma informação quase ao minuto, é mais fácil. É diferente do que ter que utilizar a máquina de calcular (...)” E1</p> <p>“ (...) nós trabalhamos com a pessoa. O nosso trabalho é muito cara a cara. Para estudar um casal para adopção demoro 6 meses. Eu não posso dialogar com os meus casais através da Internet, posso-lhe dar o meu endereço de e-mail, para agendamento de reuniões. Só para estas coisas, muito insignificantes nos processos. Não é uma resposta é uma negociação (...)” E2</p> <p>“ (...) eventualmente conseguimos dirimir alguma conflitualidade na entrada do processo. Se a pessoa não vai ao serviço de atendimento não tem logo esse primeiro impacto, quando lhe dizem logo «este pedido não vai passar». Aí a conflitualidade fica dirimida. Mas no produto final eu penso que piora, porque se efectivamente a pessoa já dispõe dessa informação logo à partida quando vem entregar um requerimento e já sabe que pode contar, eventualmente, com uma decisão de indeferimento (...). Se o faz de forma indirecta não tem qualquer expectativa de informação em contrário. Quando recebe depois uma resposta negativa, regra geral, julgo que ficará mais aborrecido do que se o tivessem logo avisado à primeira. Vai dizer porque é que não me disseram logo? Porque é que não me avisaram? E eu constato isso em várias áreas. Porque esta questão dos meios informáticos tem dessas desvantagens (...)” E5</p>	<p>Informação quase ao minuto (E1)</p> <p>Temos a certeza do que estamos a dizer (E1)</p> <p>Não é uma resposta é uma negociação (E2)</p> <p>Conseguimos dirimir alguma conflitualidade na entrada, mas no produto final piora (E5)</p>



	<p>“ (...) os sistemas (...) pode-se considerar que de uma forma indirecta influenciam porque efectivamente nos dá uma segurança diferente. Lá está, é a questão do risco, do erro. A margem de erro é menor. Porque efectivamente muitas vezes serve-nos de desculpa (risos), isto do sistema, está a ver «Isto são os sistemas!!! Já não há margem de manobra para nada!». Até nos ajuda neste aspecto. E olhe que muitas vezes é mesmo assim, porque nos condiciona nas tomadas de decisões. O que eu acho que é ótimo. Porque a questão da subjectividade desaparece completamente. Aquilo são critérios, são cálculos que são feitos, ou tem, ou não tem, não há meio-termo. As aplicações são cegas a todas as outras circunstâncias. Aí pode-nos ajudar de forma indirecta porque há uma maior segurança nas decisões. Efectivamente, raramente existem questões que não foram contempladas e em que há necessidade de revogar decisões. Por outro lado também nos ajuda a dizer «lamento, não podemos fazer nada porque o próprio sistema conduz a esta decisão». Ajuda-nos de forma indirecta (...)” E5</p> <p>“ (...) porque foi outra coisa que o (...) também nos trouxe foi o (...), o que mais propriamente nos trouxe foi a nível nacional, a duplicação de números. Poder ser corrigida essa situação e, por sua vez, certas pessoas que poderiam, em relação ao RMC, requerer em Beja, requerer no Porto, era muito difícil, às vezes o controle. Porque muitos tinham vários números conforme era o tempo em que eram inscritos. Agora já isso não acontece porque a nível de agregados está tudo junto e o agregado funciona para tudo. Foi-nos facilitado esse aspecto (...)” E6</p> <p>“ (...) nós sabermos, estarmos aqui em Beja e sabermos se essa pessoa que vem pedir um benefício aqui, já o requereu noutro sítio. A nova tecnologia dá-nos isso e as novas aplicações dão-nos isso. Por acaso até a nível da saúde não temos muita comunicação, temos mais com serviços que dizem respeito ao Ministério do Trabalho, do que com os da saúde (...), mas mesmo assim, da parte da saúde já nos comunica a nós se a pessoa entra com baixa ou não e já sabemos também informaticamente. Uma pessoa pode estar a residir em Beja, adoecer no Norte e enviar e está tudo correcto (...)” E6</p> <p>“ (...) até ajuda, por exemplo, esta história de uma pessoa começar a trabalhar e ter que comunicar à Segurança Social, se o cliente nos vem meter um requerimento e não nos diz que estava a trabalhar, uma vez que o contribuinte tem a obrigatoriedade de comunicar, nós automaticamente sabemos (...)” E6</p> <p>“ (...) eu vou-lhe dar um exemplo e se calhar isso é mais fácil de perceber, eu vou fazer a instrução de um processo de protecção jurídica, por exemplo, não é. Com o número de identificação da Segurança Social eu posso ir à base de dados, à nossa base de dados, e consigo verificar se aquela pessoa está desempregada neste momento, consigo confirmar isso, consigo confirmar se aquela pessoa, por exemplo, está, por exemplo, a receber uma prestação de rendimento social de inserção, sei onde é que ela trabalhou nos últimos anos, sei quando começou, quando terminou, consigo perceber, por exemplo imaginando que ela foi trabalhadora independente se tem ou não tem dívidas à Segurança Social (...) consigo retirar estas informações todas do sistema. Consigo ir ver o património através do cruzamento de dados com as Finanças (...)” E7</p> <p>“ (...) em algumas ainda utilizamos o suporte papel. Por exemplo na protecção jurídica nós utilizamos ainda, nas contra-ordenações já não, mas na protecção jurídica ainda utilizamos (...) às vezes também não é muito bom, devo dizer-lhe, o facto de não existir papel, porque estes processos mais jurídicos, digamos assim, ao serem trabalhados só a nível de tecnologia, são de alguma forma, é-lhes retirada de alguma maneira, a possibilidade de uma análise jurídica, que pode ser feita de outra forma em papel. Não sei se me consigo explicar correctamente, porque às vezes as próprias aplicações informáticas têm falhas, que não são compatíveis com a legislação, ou seja, às vezes, há situações num processo de contra ordenação que se eu tivesse aquele processo em papel eu conseguia resolver e através da aplicação informática eu não consigo (...). Mas quando não consigo reporto a quem poderá alterar até a aplicação e muitas vezes é isso que acontece. Porque aquela situação, por exemplo, não estava prevista ao nível da tecnologia, portanto se eu reportar a situação é possível adaptar, portanto, a aplicação informática à legislação. Mas eu acho que às vezes isso não é bom. Porque isso retira um pouco a essência do jurídico ao processo em si, transforma-o num processo muito..., não sei, não será..., burocrático não, porque se torna mais fácil de trabalhar em termos de produtividade, mas retira-lhe um bocado essa essência do jurídico e isso não pode ser, porque nós estamos a falar de um processo jurídico, estamos a falar de direitos e deveres das pessoas e isso é muito importante aí. Daí que eu ache que às vezes o papel também fazia falta (...)” E7</p> <p>“ (...) eu, por exemplo, não consigo imaginar como é que, por exemplo transpondo isto para um tribunal, por exemplo, não é a mesma coisa nem nada que se pareça, mas não importa, a essência é a mesma, nós tomamos uma decisão num processo de contra ordenação, não é, como tomamos uma decisão num processo de protecção jurídica. Eu não consigo imaginar um juiz num tribunal a tomar uma decisão escolhendo uma das opções possíveis numa aplicação informática. É por aí. A nível de contra ordenações, fazemos isto há dois anos, é muito pouco, portanto o sistema tem que aperfeiçoar-se, se calhar se estivesse a falar consigo daqui a quatro já tinha uma opinião diferente (...)” E7</p> <p>“ (...) eu consigo, eu continuo a fazer os processos em papel. Tenho uma aplicação que me permite fazer o registo, fazer a identificação do processo, ter acesso, aos dados principais do processo, mas eu continuo a ter em papel, porque o requerimento é entregue em papel, a análise é feita por aí, eu continuo a ter (...)” E7</p> <p>“ (...) portanto aí a questão não se coloca, mas por exemplo, ao nível das, das contra-</p>	<p>Condiciona nas tomadas de decisões (E5)</p> <p>A subjectividade desaparece completamente, são critérios, são cálculos que são feitos, ou tem, ou não tem, não há meio-termo, as aplicações são cegas a todas as outras circunstâncias (E5)</p> <p>Duplicação de números (E6)</p> <p>Sabermos se essa pessoa que vem pedir um benefício aqui, já o requereu noutro sítio (E6)</p> <p>Nós automaticamente sabemos (E6)</p> <p>Consigo verificar, consigo perceber, consigo retirar, consigo ir ver (E7)</p> <p>Retira um pouco a essência do jurídico ao processo em si (E7)</p> <p>Não consigo imaginar um juiz num tribunal a tomar uma decisão escolhendo uma das opções possíveis numa aplicação informática (E7)</p> <p>O requerimento é entregue em papel (E7)</p> <p>Já não consigo voltar</p>
--	--	--

	<p>ordenações..., se o processo, por exemplo, passa pela instrutora, ela propõe uma decisão, e a seguir vai para mim para eu dar a decisão, imagine que nesse espaço de tempo, por exemplo, o contribuinte vem pagar a coima, por exemplo, eu já não consigo, e por exemplo quando o processo vai para decisão o valor da coima dobra, eu já não consigo voltar atrás, eu tenho que explicar à pessoa que, naquele momento, aquele pagamento tinha que ter sido feito, imagine, um dia antes, porque naquele momento a aplicação informática não me deixa voltar atrás, não tenho hipótese de considerar aquele pagamento percebe, portanto a pessoa paga na mesma mas ainda fica a dever outro tanto. Isto, às vezes, é difícil para as pessoas compreenderem isso, as vezes pensam até que pode ser má vontade, ou coisa do género. Mas com jeitinho explica-se. Agora é isso que pode gerar às vezes, essa..., esta menor flexibilidade, digamos assim (...) “ E7</p> <p>“ (...) às vezes temos colegas de outros Centros Distritais que nos enviam ofícios com determinados processos, porque a pessoa mudou de morada e querem enviar para nós, visto que a pessoa ficou no nosso Centro, pertence agora a Beja, ou estas situações assim (...) e depois verificamos que os ofícios que nós (...), uns temos um conteúdo e por exemplo o Porto ou Lisboa têm um conteúdo completamente diferente. Por exemplo, de enviar movimentos clínicos para outros Centros, ou para os hospitais, baixas que não estão em condições e que temos que devolver aos Centros de Saúde, ou isso, o ofício que eles tem é completamente diferente do nosso, e não há como nós consultarmos (...), às vezes há uns que estão mais perfeitos que outros..., mas eles não têm acesso aos nossos e nós não temos acesso aos deles (...)” E8</p> <p>“ (...) a comunicação (...) por e-mail (...), por causa dos objectivos é necessário sempre que nós precisamos de uma alteração de uma outra secção que está a afectar o pagamento de determinado subsídio, isso tem que ser reencaminhado por e-mail. O que se fazia anteriormente, dávamos uns passinhos e chegávamos à secção «olhe preciso disto, isto e isto, para resolver esta situação», agora não. Tem que ser por e-mail. Isto depende dos objectivos e é necessário ficar tudo escrito e então temos que fazer um e-mail à Directora ou a A, B ou C, para que depois seja resolvida essa situação (...)” E8</p> <p>“ (...) muito mais, mas muito mais sem dúvida alguma. Portanto há uns anos quando eu vim para a secção era muito raro ter-se uma reclamação. Costuma-se dizer uma pessoa ignorante não reclama porque não está a par (...), não tem o conhecimento e nestes casos agora com a Segurança Social Directa tem acesso à consulta, tem um “n” de coisas da Segurança Social e então vão consultar os subsídios que requereram, quando foram pagos, se já lá estão do período “x” a “x”, e isso tudo tem um conhecimento e um acesso. É a tal história, têm acesso mas falta-lhes as bases, conseguir interpretar aquele ecrã que estão a visualizar (risos), o que torna tudo complicado. E às vezes uma coisa que lhes parece a eles uma coisa, é completamente diferente e depois ficam assustados, ficam desorientados e caem um cem números de reclamações e nós temos de responder coisas insignificantes. Aumentaram muito, bastantes. Eu esta semana tenho estado só, praticamente, só atender telefone e responder a reclamações. As pessoas não entendem e pedem esclarecimento por tudo, desde por e-mail. Utilizam muito o e-mail. Estão a utilizar bastante. A minha chefe, na própria secção, está aflita porque há várias entidades, desde Câmaras e isso que estão constantemente com e-mails, qualquer coisa que não entendam, uma perguntinha insignificante por e-mail, para esclarecimento. Portanto acabamos por ter muito trabalho porque depois também temos que responder, temos que dar resposta às pessoas (...)” E8</p> <p>“ (...) possibilidade e vá lá, partilha mesmo de informação e a possibilidade rápida de verificação. Um utente chega com um determinado problema, um problema ou porque vem buscar uma declaração. Antigamente a colega tinha que ir além a uma fichinha, às vezes de papel e não sei quê, telefo..., agora também acontece um telefonemazinho só que não tem nada a ver, telefonava, ia depressa lá e vinha e pronto. Agora além de ter já um controle informático da entrada das pessoas, que torna tudo mais rápido, portanto, gere as coisas de outra maneira, pois ali é muito mais fácil dar a informação, porque vai logo à máquina, vê o número de beneficiário, é disponibilizada informação, o nome, os dados, pode fazer logo ali alterações se for o caso, pode entrar, também tem o domínio de consultas e também algum registo de outras aplicações o que lhe pode logo adiantar o serviço. Sem sombra de dúvidas não tem nada a ver (...)” E10</p> <p>“ (...) do ponto de vista do relacionamento com os nossos clientes, sem dúvida que toda esta informatização que tem vindo a ocorrer desde os últimos anos tem facilitado e agilizado bastante essa comunicação (...)” E11</p> <p>“ (...) desde logo pela disponibilização de imensos serviços que estão disponíveis <i>online</i> no <i>site</i> da Segurança Social e desde logo porque todas as notificações que o serviço emite sobre deferimentos ou indeferimentos dos nossos clientes passaram a ser efectuados automaticamente pelo sistema e isso possibilitou, sem dúvida, que essas notificações fossem efectuadas com maior garantia de fiabilidade e com maior celeridade (...)” E11</p> <p>“ (...) em relação à comunicação com outras instituições, houve também algumas vantagens que daí decorreram, nomeadamente no nosso relacionamento com o Centro de Emprego, IEFP, porque efectivamente toda a relação que havia ao nível da prestação do subsídio de desemprego com o IEFP, que era feita em papel, requerentes do subsídio de desemprego tinham que ir ao Centro de Emprego e tinham que se deslocar à Segurança Social para requerer a prestação. Agora com uma simples ida ao Centro de Emprego, a informação é inserida no sistema informático, pelo Centro de Emprego e imediatamente ela chega aos nossos terminais e nós podemos processar as prestações. Aí também facilitou bastante a</p>	<p>atrás (E7)</p> <p>Menor flexibilidade (E7)</p> <p>O ofício que eles têm é completamente diferente do nosso, e não há como nós consultarmos (E8)</p> <p>É necessário ficar tudo escrito (E8)</p> <p>Têm acesso mas falta-lhes as bases (E8)</p> <p>Caem um cem números de reclamações e nós temos de responder (E8)</p> <p>Rápida verificação, mais fácil dar a informação (E10)</p> <p>Facilitado e agilizado bastante essa comunicação (E11)</p> <p>Maior fiabilidade e com maior celeridade (E11)</p> <p>Facilitou bastante a comunicação (E11)</p>
--	--	--

	<p>comunicação (...)” E11</p> <p>“ (...) com a tutela também facilitou porque também toda a informação que é pedida pelos Gabinetes do Secretário de Estado e do Ministro, que com alguma frequência nos é pedida, também o sistema informático, a informatização de todos os dados relativos às Instituições de Solidariedade Social e aos Acordos, toda essa informação inerente à nossa área de negócio ficou facilitada porque enquanto há uns anos era preciso ir ver uma série de dados para responder aos pedidos da tutela, agora os dados estão disponíveis (...)” E11</p> <p>“ (...) e eu acredito até que provavelmente em breve, num curto espaço de tempo, a tutela deixará de pedir os dados, poderá ela própria aceder ao sistema informático (...)” E11</p> <p>“ (...) há garantidamente um acréscimo significativo de transparência..., porque de facto no sistema informático fica registado todos os procedimentos, quem foi o utilizador que os adoptou e quando, em que dia, em que hora. Portanto isso permite, de facto, desse ponto de vista, maior transparência. Mas ainda o principal factor de incremento na transparência tem a ver com a redução da discricionariedade de quem decide sobre os processos. Porque quando alguém requer um subsídio de desemprego, hoje, esse subsídio de desemprego só é atribuído depois do sistema informático verificar que as condições estão reunidas. Antes quando a maior parte, a esmagadora maioria do processo era manual, isso permitiria, eventualmente, que um colaborador pudesse, discricionariamente, despachar favoravelmente um processo ao qual o beneficiário não teria, no sentido de atribuir uma prestação a um beneficiário que não teria direito a ela. Isso hoje praticamente é impossível porque, ainda que em alguns casos seja possível despachá-lo favoravelmente, o sistema depois tem forma de controlar, de monitorizar essas situações e acaba por, mais tarde ou mais cedo, vir solicitar a reposição dessa prestação. Portanto, desde logo isso significa um acréscimo significativo de transparência (...)” E11</p> <p>“ (...) quem pede um subsídio hoje sabe que a atribuição desse subsídio não depende da boa vontade ou má vontade do funcionário que lhe vai tratar do processo, depende unicamente dele estar, ou não enquadrado nos requisitos que a lei obriga. Portanto as aplicações são construídas, como é óbvio, de acordo com os requisitos que a lei impõe. O próprio sistema faz a aferição se os requisitos estão ou não cumpridos. Portanto essas duas vertentes, a garantia de que o processo está despachado de acordo com aquilo que a lei define e, por outro lado, maior controlo. Porque já tivemos aí situações, em 2008, situações de fraude, por funcionários, que se não fossem, se os processos não fossem tratados informaticamente não tinham sido detectadas e elas, ambas foram detectadas, porque o próprio sistema tem esses mecanismos que permitem essa auto regulação, digamos assim. Portanto, eu acho que é um grande avanço na transparência (...)” E11</p> <p>“ (...) com a existência das aplicações locais havia mais possibilidade de haver fraude, em termos de poderem receber prestações sociais em vários Centros (...), havia mais essa possibilidade porque a informação não era cruzada. Com a criação da aplicação Nacional não é já possível ocorrer esse tipo de situações. Portanto, talvez os beneficiários tenham sido menos beneficiados (entre aspas). Porque ao fim e ao cabo era um benefício ilícito. Talvez os beneficiários a este nível tenham sido menos beneficiados (...)” E12</p> <p>“ (...) não tínhamos uma base de dados nacional, tínhamos várias bases de dados em cada Centro Distrital e isso, por outro lado (risos), vou-lhe dar exemplos que a gente (...), geralmente as pessoas de (...), a nível de prestações sociais, por exemplo, recebiam o abono em Beja, em Lisboa, no Porto, não havia ligação entre as nossas bases de dados. E isso acabou. Portanto deixou de haver duplicações de prestações, portanto de fraudes (...) agora a segurança da rede é diferente. Acho que é menos segura do que era a outra (...)” E13</p> <p>“ (...) eu acho que os utentes são mais exigentes, porque eles também se apercebem, sabem o que é um computador. Um computador, na ideia deles, é uma máquina que permite ter os dados ali, na hora. E quando eles chegam aqui, são atendidos e não são satisfeitas as suas, as perguntas, não é, não têm uma resposta concreta, eles são muito mais exigentes e barafustam, fazem muito mais barulho do que faziam antigamente. Eu noto isso perfeitamente. Penso que seja por isso, por saberem que a informação está mais à mão. E se está mais à mão eles têm obrigação de saberem aquilo que querem. E reagem até mais violentamente do que faziam antigamente (...)” E13</p> <p>“ (...) quer dizer, eu acho que as pessoas agora estão todas insatisfeitas. Isto a nível de insatisfação a pessoa por qualquer coisa faz logo..., antigamente parece que a pessoa parece que se adaptava mais às situações e vinha bem e agora reclamam mais. Mas é mais fácil a gente tratar qualquer reclamação do que era antigamente. Antigamente a gente não conseguia ir ali ao computador e ver logo o que se passava. Tínhamos que dar muitas voltas à situação para saber o que é que se passava. Agora não, é mais fácil. O beneficiário reclama e nós vamos ali, vimos e olhe, sim senhora, está aqui isto assim, assim. A senhora ou não pagou isto ou não pagou aquilo e a senhora se pagar isto ou se nos mandar (...) e é fácil, há o fax, que não havia, há os e-mails que também não havia e agora é mais fácil (...)” E14</p> <p>“ (...) mais reclamação apareceu, de certeza absoluta. Porquê? Porque agora as pessoas têm acesso às suas contas correntes. Vão verificá-las. Eles andam constantemente a verificar se alguma coisa está correcta ou incorrecta. Neste momento a maior parte das reclamações ainda não têm razão de existir porque a conta corrente ainda não está devidamente arrumada. Existem pagamentos que eles fizeram, que estão num lado e que ainda não passaram à conta corrente. Quando eles vão fazer a consulta verificam que está lá um valor, mas aquele valor ainda está por cobrar (...). Mas eles já pagaram noutro sistema informático (...). Digamos! Não</p>	<p>Agora os dados estão disponíveis (E11)</p> <p>A tutela deixará de pedir os dados (E11, 41)</p> <p>Redução da discricionariedade de quem decide sobre os processos (E11)</p> <p>Tivemos situações de fraude, por funcionários, que se os processos não fossem tratados informaticamente não tinham sido detectadas (E11)</p> <p>Havia mais possibilidade de haver fraude porque a informação não era cruzada (E12)</p> <p>Deixou de haver duplicações de prestações, portanto de fraudes (E13)</p> <p>Muito mais exigentes e barafustam por saberem que a informação está mais à mão e se está mais à mão eles têm obrigação de saberem aquilo que querem (E13)</p> <p>Agora reclamam mais (E14)</p> <p>Andam constantemente a verificar se alguma coisa está correcta ou incorrecta (E15)</p>
--	---	--

	<p>tem razão de existir porque ele pagou. Tem razão de existir porque não houve migração de dados. Por vezes dizem-nos: não se justifica que eu pague num lado e não me apareça o pagamento aqui. E têm razão. Para nós, em termos de serviço isso está-nos a dar muita reclamação (...) “ E15</p> <p>“ (...) a tendência é facilitar e haver, haver uma, aliás, aquilo que está no sistema, está no sistema. Se nós temos acesso a informação conjunta e se aquilo é um dado objectivo é um facto e dificilmente haverá divergências e orientações diferentes. Eu acho que nesse aspecto há uma convergência para que a administração pública funcione de uma forma uniforme, não é, a tendência é mais essa e a ideia que nós cremos é realmente criar um espírito de igualdade relativamente aos utentes e em que há, portanto, uniformidade e objectividade na informação que é passada (...) “ E17</p> <p>“ (...) eu penso que o haver um maior número de reclamações tem a ver com o facto de termos, neste momento também, a aceder ao serviço, um maior número de pessoas com mais habilitações literárias, maior informação e que, que exigem mais os seus direitos. Portanto há uma reclamação de direitos também diferente, que se calhar há uns anos atrás, se pensarmos numa população, se calhar dentro da mesma faixa etária da que temos agora, mas com muito menos acesso à informação, algumas pessoas analfabetas ou, pronto, com muito mais dificuldades. Se calhar as pessoas até receberiam lá uma cartinha a dizer que não sei o quê e as pessoas acabavam por se conformar e guardavam a carta e se calhar a reclamação que fariam, se calhar seria com o vizinho do lado e não viriam aos serviços, não é. Neste momento eu acho que as pessoas estão mais informadas e reclamam, e bem, os seus direitos, não é. Porque estamos numa sociedade democrática e assim o deverão fazer (...) “ E18</p> <p>“ (...) eu acho que o cliente externo, aquele que é não contributivo foi o que deixou, porque, à partida, no momento em que isto alargou ao país inteiro, porque começou passou a ser uma base nacional, a pessoa só tem um número e antigamente podia ter vários números por Centros Distritais. Ou seja, com a unificação do número, a pessoa já não pode ir pedir nas várias. Isto em relação ao cliente externo, não contributivo (...) “ E19</p>	<p>Se aquilo é um dado objectivo é um facto e dificilmente haverá divergências e orientações diferentes (E18)</p> <p>Mais habilitações literárias, exigem mais os seus direitos (E18)</p> <p>A pessoa só tem um número e antigamente podia ter vários (E19)</p>
Impactes do e-government na eficiência ou na inclusão	<p>“ (...) os processos de desemprego eram tratados inteiramente aqui mas eu penso que agora o requerimento, quando a pessoa requer o subsídio de desemprego é nos centros de emprego, depois é que vem informaticamente para aqui. Era tudo tratado aqui, mas penso que agora (...), o primeiro contacto será feito no centro de emprego (...) “ E1</p> <p>“ (...) o IIEFP precisa de ter informação se a pessoa é beneficiária de RSI para poder inseri-lo no mercado de trabalho (...), há bolsas de formação, há cursos de inserção e o IIEFP precisa ter a certeza se é beneficiário. O IIEFP articula-se connosco através de telefone e pergunta-nos, olhe colega o beneficiário tal tem RSI?...Tem o processo activo, está a receber, não está...? Seria útil um dia ser feita essa articulação porque perdemos algum tempo a dar essas informações às colegas, mas que são necessárias dar (...) “ E1</p> <p>“ (...) nós não temos acesso à Internet, temos a Intranet. O (...) funciona a nível central (...) uma colega de Faro ou de outro distrito qualquer pode sempre consultar mas não alterar (...). Tudo o que é da nossa área de abrangência temos na aplicação botões que nos permitem consultar, alterar, corrigir, mas se aquele processo entrou no centro distrital de Faro, ou de Lisboa, ou de Setúbal e eu inserir o NISS só tenho activo o botão de consulta. Eu não posso alterar, não posso corrigir (...) “ E1</p> <p>“ (...) eu gosto do contacto que é feito porque os minutos que eu perco também ganho de outra maneira, eu e a máquina temos a relação que temos que ter, mas aqueles minutos em que a colega me telefona (...) que trocamos 2 ou 3 palavras, que eu vou ver se realmente aquele beneficiário tem ou não RSI também é bom. Em termos práticos seria mais fácil se a colega do IIEFP ou de outro sítio qualquer clicar e enfim (...). Mas, pessoalmente, tenho que lhe dizer que não é por aí que eu deixo de fazer o meu trabalho (...) “ E1</p> <p>“ (...) a idade das pessoas, não tenho dúvidas que estas gerações agora, falo de pessoas de 30 anos ou 20 e qualquer coisa, têm um manuseamento diferente da máquina. As pessoas são dependentes da máquina. Há coisas que já não sabem fazer (...) “ E1</p> <p>“ (...) tem dias que está muito lento e isso também atrapalha bastante. Antes de haver estas máquinas também se fez um trabalho muito interessante e as coisas eram respondidas na mesma (...) “ E1</p> <p>“ (...) há 15 anos, tínhamos um computador onde eram feitos os processamentos e todo o outro trabalho era feito em máquinas de escrever. Em termos de relações com colegas eram muito mais interessante e as coisas faziam-se (...) “ E1</p> <p>“ (...) na altura a acção social (há 15 anos) era uma terça parte do que é agora. Fazíamos todos os relatórios officios, <i>faxes</i> (...). Era um universo de 15 pessoas, tínhamos 3 administrativos e hoje a acção social são 40 e tal técnicas que estão divididas entre aqui a sede e os serviços locais e, de momento, continuam a ter 4 administrativos. O número de pessoas que eram acompanhadas pelas técnicas comparativamente ao que hoje em dia elas têm de ser, um aumento. Todo o apoio às IPSSs e processamento são feitos aqui também. Suponho que tudo aumentou (...) “ E1</p> <p>“ (...) eu quando comecei a trabalhar na acção social o acompanhamento que era feito às IPSS era um acompanhamento em que era entregue em papel. Eram entregues uns mapinhas e era uma grande confusão. Fizemos a informatização de todas a IPSS. A partir da altura em que</p>	<p>Vem informaticamente para aqui (E1)</p> <p>Através de telefone, perdemos algum tempo (E1)</p> <p>Consultar mas não alterar (E1)</p> <p>Gosto do contacto em que a colega me telefona (E1)</p> <p>Dependentes da máquina (E1)</p> <p>Lentidão do programa informático (E1)</p> <p>Relações com colegas eram muito mais interessantes (E1)</p> <p>Número de pessoas, menos trabalhadores e mais utentes (E1)</p> <p>Muito mais fácil (E1)</p> <p>Muito mais preciso (E1)</p>

estavam informatizadas, as instituições, todas as instituições do distrito, mensalmente, enviam os mapas, é muito mais fácil e muito mais preciso (...) a pessoa entrega um mapa em que estão lá 50 mas a pessoa que vai passar distrai-se e põe 51, ou não percebe bem o número e não é um 50 mas é um 30, através da máquina não haverá esse problema. Aí não tenho dúvida que facilitou (...) “E1	
“ (...) no início do RMG era preciso especificar, porque eram-nos pedidos dados diários, quantas pessoas estavam a requerer, os grupos etários e nós contávamos numa sala aqui em frente com uma mesa grande, tínhamos que por os processos em cima da mesa e contar e ir fazendo uns mapas com os dados que nos eram pedidos. Mesmo a comunicação social, na altura, solicitava bastante porque era uma medida que tinha que ser testada e era um trabalho enorme. Depois foi tudo informatizado. O trabalho é completamente diferente (...) “E1	Trabalho completamente diferente (E1)
“ (...) há 15 anos tudo o que era officios, <i>faxes</i> ..., tínhamos um volume de trabalho enorme. Relatórios feitos para os tribunais. Tudo feito numa máquina de escrever e uma pessoa engana-se numa palavrinha e tem que apagar e fazer outra vez (...) ” E1	Engana-se e tem que fazer outra vez (E1)
“ (...) aumenta a eficiência porque temos uma resposta muito mais rápida nos dias em que o (...) trabalha bem, pois temos também dias complicados. Há muitos anos tudo o que era folhas de salários era tudo lançado à mão. Havia uns mapas específicos. Agora é tudo feito através da máquina, é muito mais eficiente, não tenho dúvidas (...) “E1	Mais eficiência (E1)
“ (...) temos a ficha de cada criança toda informatizada. Caracterizamos cada criança. A Secretária de Estado fez a sua leitura. Eu tenho bases de dados de todos os menores, tanto na promoção e protecção, tanto nas regulações da responsabilidade parental, eu posso saber a cada momento como é que está aquele processo, se já saiu para o tribunal, se estamos em falta, portanto isso dá-me imenso jeito. Quando estou a dar um despacho sobre um processo eu vou à base de dados, localizo o processo, sei de que técnico é, mas só lhe sei dizer assim, está a ver (...). Na avaliação dos funcionários temos tudo informatizado, nós não fazemos nada à mão. Medimos a produtividade mensalmente e inserimos lá mensalmente, para mim é uma coisa fabulosa e chego ao mês de Dezembro e está lá tudo. Quando eu estou a classificar a produtividade, aquela base faz-me logo o somatório (...) “E2	Posso saber a cada momento como é que está aquele processo (E2)
“ (...) nós utilizamos a Internet para várias coisas. Por exemplo para saber o que há sobre formação parental. Recorremos à Internet para procurar Instituições várias. Acedemos a formulários internos (...), que estão em rede com todo o país (...) “E2	Em rede com todo o país (E2)
“ (...) num processo de adopção, nós digitalizamos um relatório para chegar a Lisboa rapidamente. Uma criança para oferecer a um casal. Se a criança é importada, nós temos que ter a história daquela criança, fotografias daquela criança e isso utilizamos via <i>e-mail</i> . Rapidez na informação, se eu peço um relatório, via <i>e-mail</i> , eu tenho a informação na hora (...) “E2	Rapidez na informação (E2)
“ (...) penso que tem evoluído. Há 2 anos atrás quando comecei a trabalhar neste serviço, quando dava entrada a um requerimento de (...) nós tínhamos que, ao introduzir os documentos na base de dados, tínhamos que escrever tudo. Tipo, número do processo, nome do tribunal, morada do tribunal, o tipo de acção e tudo isso (...). Há 1 ano atrás a aplicação já nos fornece isso tudo. Facilita-nos isso tudo (...) “E3	A aplicação já nos fornece isso tudo. Facilita-nos (E3)
“ (...) antes tínhamos que enviar a carta, um officiozinho, junto com a decisão, isto até que chegasse à Ordem dos Advogados demorava 1 a 2 dias. Podíamos-nos até enganar na morada e a carta vinha devolvida. Alguns requerentes até chegam a ser notificados primeiro pelo advogado que foi nomeado do que propriamente por nós, Segurança Social (...) “E3	Podíamos-nos até enganar (E3)
“ (...) hoje um processo quase que é tratado no próprio dia. Se entrarem poucos requerimentos, no próprio dia eles são tratados. Antes era capaz de demorar 1 semana ou 10 dias (...) “	Tratado no próprio dia (E3)
“ (...) há requerentes que já não têm determinado bem em nome deles e se nós formos consultar o (...) ainda lá constam. Temos que os contar como sendo daquele requerente e já não são. Ainda não saíram de lá. Não está actualizado (...) “	Não está actualizado (E3)
“ (...) o cliente pode ter por exemplo a área de residência no Porto e que esteja aqui provisoriamente e pode vir aqui à Segurança Social, está resolver o problema dele e nós conseguimos visualizar em termos informáticos o que é que se passa com o problema dele (...) a única divergência (...), é que as coisas continuam muito centralizadas, centralizadas que se nós quisermos resolver um problema em que não somos nós o Centro Distrital de Beja a fazer o pagamento ou seja o que for, nós não podemos resolver o problema do cliente, tem que ser sempre o Centro Distrital a que ele pertence a resolver essa questão (...) “E4	Conseguimos visualizar, mas não alterar (E4)
“ (...) certidões de não dívida, se o beneficiário não tiver área de residência afectada ao Centro Distrital de Beja, nós não passamos a certidão de não dívida, terá que ser sempre o Centro Distrital da área de residência a passar essa certidão, que eu acho que também não facilita muito. Se isto está tudo informatizado e nós temos acesso às contas correntes, não considero que facilite nesse sentido (...) ” E4	Terá que ser sempre o Centro Distrital da área de residência a passar essa certidão (E4)
“ (...) conseguem ter acesso a situação em que se encontra o processo deles se vierem aqui o Centro. O <i>site</i> da Segurança Social Directa, se o beneficiário tiver a <i>password</i> , consegue ter acesso a toda a sua informação em termos de Segurança Social. Como está o processo dele, quanto é que vai receber. Consegue ter acesso a inúmeros factores da carreira dele (...) “E4	Acesso presencial e através de portal (E4)
“ (...) aumenta a eficiência sem dúvida alguma. Se conseguimos responder de imediato ao beneficiário. Se não tivéssemos este sistema não conseguíamos dar uma resposta imediata ao	Aumenta a eficiência (E4)

	<p>beneficiário (...) os beneficiários são cada vez mais exigentes (...), e as reclamações que são feitas, acho que não têm qualquer ligação com o sistema informático. Poderá ser porque não consegue aquilo que quer, ou as coisas não correram da melhor forma, mas não acho que esteja ligado directamente ao sistema informático (...) “ E4</p> <p>“ (...) os funcionários, em termos de consultas por exemplo, dispõem de informação de todas as áreas, porque em termos de consultas não há o risco de poderem interferir (...), de haver algum erro, ou haver algum lapso no manuseamento dessa informação é reduzido. Em termos de registo, alterações, correcções, aí, efectivamente só as pessoas que trabalham na respectiva área funcional é que terão esses acessos. Portanto, aí há uma política de gestão dos perfis de acesso que está devidamente planeada. Efectivamente existem normas muito rigorosas nessa matéria, quer em termos de atribuição, quer em termos de gestão desses perfis de acesso, por parte dos colaboradores (...) “ E5</p> <p>“ (...) o cidadão/cliente tem uma resposta mais adequada, mais eficiente, sem ter que se deslocar ao serviço, sem ter que depender tempo em filas de espera. Pode fazer um conjunto de actividades de forma confortável, em casa, sem ter que se deslocar aos serviços. Por exemplo alterações de morada (...). Do ponto de vista do serviço isso (...) também é do nosso interesse porque é trabalho que é feito directamente no nosso sistema (...). Feito na Segurança Social Directa transita automaticamente para o nosso sistema de informação. É trabalho retirado dos nossos serviços, o que também, por força de circunstâncias diversas, que se prendem com os recursos humanos que, cada vez, são menos, uma vez que as pessoas se tem aposentado e do ponto de vista da contratação existem constrangimentos, tem-nos ajudado bastante (...). Permite-nos ser mais eficientes, em que há serviço que já não nos chega porque é resolvido por essas vias (...) “ E5</p> <p>“ (...) há avanços e há recuos. Por vezes constata-se que há falhas no procedimento que não foram previstas inicialmente (...). Por vezes há um período de transição que, do ponto de vista dos serviços, existe um maior volume de trabalho e uma maior necessidade de acompanhamento dessas situações. A longo prazo não tenho dúvida que é uma forma mais eficiente de trabalhar. Além disso reduz a margem de erro da parte dos serviços (...) “ E5</p> <p>“ (...) se pensarmos há uns anos atrás, se eu precisasse de uma informação sobre um qualquer beneficiário, em termos da sua situação perante o fisco, eu tinha que estar a enviar um pedido de informação ao serviço de Finanças, tinha que aguardar que o serviço de Finanças me desse essa resposta. Hoje eu não preciso fazer nada disso. Eu acedo à interface que existe, consulto os rendimentos da pessoa directamente no <i>site</i> das Finanças. Mesmo aí, na relação entre serviços, efectivamente veio-nos facilitar imenso a vida (...). São processos muito mais céleres e muito mais seguros, diria eu (...) “ E5</p> <p>“ (...) não há muito envolvimento das pessoas que trabalham no terreno nessas medidas que são implementadas. Se fossem auscultadas previamente (...), a opinião dos colaboradores, que ao fim e ao cabo é quem trabalha nos processos e que mais facilmente se apercebe das contingências inerentes aos próprios processos, eventualmente, determinadas situações pudessem ser evitadas (...) Há determinadas questões que, depois, nós colocamos a questão e «Hahhhhh! Pois! Ninguém se lembrou dessa». Acabam por se corrigir mas poderiam ser evitadas se estes circuitos existissem. Que não existem. Há pouco envolvimento na definição dessas ferramentas e na implementação dessas ferramentas de <i>e-government</i>. São processos que não são fáceis em termos de desenho desses processos e das articulações que têm que haver entre organizações, das permissões que têm que existir também (...). Não é fácil existir um envolvimento de todos os colaboradores e isso também iria atrasar o próprio processo de implementação. Os constrangimentos que se verificam face à mais-valia que constitui este tido de ferramentas, é sempre muito superior a vantagem que se tira, comparativamente aos constrangimentos que se venham a verificar (...) “ E5</p> <p>“ (...) também há a possibilidade da pessoa consultar a sua situação contributiva de forma directa (...), está acessível, a pessoa dispõe dessa possibilidade (...). Perdeu-se um pouco o contacto com o cliente e a pessoa vem dizer «porque é que não me informaram antes?». Se bem que sempre teve a informação ao seu dispor. Aí eu penso que as pessoas sentem que se perdeu um pouco esta relação mais pessoal. Se evitamos conflitualidade à partida, eventualmente aumentámos a conflitualidade no produto final (...) “ E5</p> <p>“ (...) na entrada o processo é todo muito mais célere, mas tem que ser tratado na mesma, com as ferramentas que temos, que também são mais céleres do que as que existiam (...) há uns anos atrás, mas depois há formalismos que têm que ser necessariamente observados, que decorrem do código do procedimento administrativo. As notificações, as informações, e aí (...) quando a pessoa é notificada o conflito, eventualmente, existe na mesma, ou não, depende efectivamente da aceitação da própria pessoa. Aí não estou a ver a forma como possa contribuir para dirimir ou para agravar. A situação acaba por ser muito semelhante com, ou sem, essas ferramentas. Agora em termos de celeridade não tenho a menor dúvida que chegamos a ser muito mais eficientes (...). Os ganhos de eficiência que tivemos com esses processos e o aumento de alguma conflitualidade que possa existir, fazendo uma análise custo/benefício, sem dúvida que mesmo que haja um aumento de reclamações, efectivamente os ganhos são muito superiores. Não tenho dúvidas (...) “ E5</p> <p>“ (...) houve ganhos de eficiência. Não tenho dúvidas. Também causado por uma diminuição dos recursos, diminuição significativa. Alguns processos foram retirados por força destas ferramentas que existem, porque não há uma necessidade de tratamento manual, mas também</p>	<p>Há uma política de gestão dos perfis de acesso que está devidamente planeada (E5)</p> <p>Pode fazer um conjunto de actividades de forma confortável, em casa, sem ter que se deslocar aos serviços (E5) É trabalho que é feito directamente no nosso sistema, trabalho retirado dos nossos serviços (E5)</p> <p>Reduz a margem de erro da parte dos serviços (E5)</p> <p>Processos muito mais céleres e muito mais seguros (E5)</p> <p>Não há muito envolvimento das pessoas que trabalham no terreno nessas medidas (E5)</p> <p>As pessoas sentem que se perdeu um pouco esta relação mais pessoal (E5)</p> <p>Em termos de celeridade não tenho a menor dúvida que chegamos a ser muito mais eficientes (E5)</p> <p>Houve uma diminuição significativa dos recursos (E5)</p>
--	--	---

	<p>houve uma diminuição significativa dos recursos. Nós temos salas que hoje estão reduzidas a metade daquilo que eram quando eu entrei na Segurança Social (...). Doutra forma estávamos em situação de ruptura total (...) “ E5</p> <p>“ (...) ainda assim houve um aumento de eficiência e isso manifesta-se (...) nos tempos médios que diminuíram, mas consideravelmente, em todas as prestações. O cliente recebe mais rapidamente o seu subsídio (...), recebe mais rapidamente resposta à questão que nos coloca. Eu não tenho dúvida que estamos mais eficientes, se bem que não tenho números para suportar isso (...). Conseguimos despachar mais processos em menos tempo. Por exemplo nas prestações não precisamos fazer cálculos manualmente, a ver as remunerações que a pessoa auferiu, a ver os períodos, imagine o que isto era. E era tudo feito manualmente. Hoje em dia não. Carrega-se num botão e aquilo dá-lhe o cálculo (...). Daqui a uns anos, estas novas gerações entrarem e receberem formação, vão perceber que aquilo é carregar num botão e aquilo dá uma prestação. Já não sabem lá chegar manualmente (...) A diminuição dos processos não terá sido tão grande como o impacto que tem sido a diminuição dos recursos humanos, nas respectivas áreas (...) “ E5</p> <p>“ (...) e falamos de cliente externo, do cidadão cliente, não acontece. Em regra não acontece. Já nas caixinhas de sugestões, nunca ninguém colocava lá sugestões. Isso verifica-se a mesma coisa nos sistemas actuais (...). A tradição portuguesa não vai muito nesse sentido de auscultar as pessoas, as partes interessadas. Eu tenho essa preocupação na minha área e com os meus colaboradores (...). Mas não existe muito essa tradição, as pessoas não têm o hábito de o fazer e constato, às vezes, que as pessoas até têm ideias e ideias que se podem aproveitar, mas há algum receio de as transmitir (...). Se calhar é uma questão de mentalidade, da própria natureza (...) das pessoas em si. Não existe muito esse hábito de participar e de contribuir de forma crítica. (...)” E5</p> <p>“ (...) se calhar tem um pouco a ver com o estilo de liderança. Se temos um líder que não é muito aberto a essas questões aí é que não dizem nada. Se começam a ver que há um líder mais aberto a essas questões as pessoas também começam, lentamente, a contribuir mais. Eu na minha área noto isso. Agora quando há uma aplicação nova a pessoa vem logo «olhe lá, mas isto assim! Veja lá.». Eu faço um e-mail, às vezes noto que é acolhido, outras vezes não, mas noto que há uma dinâmica diferente. No cidadão não, de facto não (...). Aí considero que é mais a pessoa não se conformar com aquela decisão e vir invocar em sua defesa que não concorda, por A + B. Aí já estamos num foro mais legal, eventualmente, do que propriamente ao nível dos procedimentos. Ao nível dos procedimentos raramente nos colocam questões. Podem por em causa as decisões. Podem considerar que avaliámos mal a situação, mas aí, considero eu, incide mais sobre os requisitos, as condições, do que propriamente sobre os procedimentos (...) “ E5</p> <p>“ (...) repare a maior parte dos processos em termos aplicativos terminam com a decisão. A reclamação não está contemplada sequer. O que pode haver depois é uma revogação da decisão em função de uma reclamação apresentada. A maior parte dos sistemas nem sequer contemplam já a fase após a decisão, nem sequer para efeitos de tempos médios. Para tudo é calculada a decisão e ponto final (...) “ E5</p> <p>“ (...) eu tenho uma equipa com “x” pessoas, obviamente se introduzo uma aplicação que me vai automatizar um processo, se calhar não preciso de tantas pessoas nessa área. Posso reafectar essas pessoas a outras áreas onde, se calhar, fazem mais falta (...) “ E5</p> <p>“ (...) são ferramentas que também nos ajudam a planear melhor os recursos que temos (...) “ E5</p> <p>“ (...) e também em termos dos próprios indicadores, que é uma coisa que não existia há uns anos atrás, que não tínhamos praticamente indicadores de nada e agora temos uma infinidade de indicadores que são ferramentas de gestão fabulosas que nos permitem ajustar os procedimentos, ajustar os recursos, em função das necessidades efectivas da organização. Nesse aspecto acho que tem sido um contributo importante. Noutros aspectos, mais orgânicos, aí não vejo que haja grande interferência. Mais ao nível do funcionamento das próprias equipas, das próprias unidades em si, porque em termos orgânicos estamos, necessariamente, muito condicionados também politicamente. Por força da própria estrutura orgânica que é superiormente definida. Não existe margem de manobra ao nível local. Dentro das equipas e da própria unidade (...) permite-nos fazer acertos, da mobilidade dos recursos, mobilidade interna (...) “ E5</p> <p>“ (...) isto tem tido grandes mudanças, quer da tipologia de aplicação com que trabalhamos, porque inicialmente o rendimento mínimo garantido era local. Cada Centro Distrital tinha a sua aplicação e nós fazíamos tudo (...). Tudo até ao fim. Até processamentos nós fazíamos a nível de Beja. Foi assim que começou o RMG, foi assim. Entretanto quando nós começamos com o (...), os diferentes serviços que nós temos iam entrando na nova aplicação. Logicamente, primeiro foi a inscrição, contribuintes. A nossa foi das primeiras a entrar em funcionamento. Estava a nível local e convinha ser a nível nacional, para melhor, para os serviços correrem melhor nesse aspecto (...)” E6</p> <p>“ (...) agora, por exemplo, com o (...) já o ano passado tinha sido feita uma coisa desse tipo (...), haver um sincronismo com as remunerações. A nível de quem tivesse já como pensionista, ou actualização de pensões e não estivesse contabilizado no (...), já foi possível uma parte e a partir daí temos estado a trabalhar nesse aspecto (eu por acaso fiz parte do grupo de trabalho). Era um centro grande que era o Porto, um médio que era Setúbal, o nosso era dos</p>	<p>Tempos médios que diminuíram, mas consideravelmente, em todas as prestações (E5)</p> <p>A tradição portuguesa não vai muito nesse sentido de auscultar as pessoas, as partes interessadas (E5)</p> <p>Ao nível dos procedimentos raramente nos colocam questões (E5)</p> <p>Terminam com a decisão (E5)</p> <p>Posso reafectar essas pessoas (E5)</p> <p>Ajudam a planear melhor os recursos (E5)</p> <p>Temos uma infinidade de indicadores (E5)</p> <p>Grandes mudanças (E6)</p> <p>Sequência, ordenação (E6)</p> <p>Para haver o sincronismo (E6) Agora é que nós vemos o resultado (E6)</p>
--	--	--

	<p>pequenos..., Santarém também era um dos grandes (...) precisamente para isso, para haver o sincronismo, pronto, haver, como é que hei-de explicar, as várias aplicações passaram a integrar. Por enquanto só estamos a nível de remunerações, já vamos lá quando metemos um requerimento novo. Se a pessoa tem registo de remunerações aparece logo (...). Mais tarde será as pensões e o desemprego, e isso, por enquanto não vai buscar ainda, mas há-de. Há-de ir, não é, como nós costumamos dizer. Para isso estivemos uns quinze dias quase, em que não pudemos fazer nada nos serviços. E agora é que nós vemos o resultado. Uns estão bem outro ainda não. Porque nós como somos um Centro pequeno e como mais ou menos temos uma interligação com a acção social muito grande, a maior parte das técnicas estão muito em cima e agora aconteceu-nos estar a introduzir um trabalho que já há técnicos que tinham mandado terminar. Isto é um exemplo, não é. Porque isto foi feito em Março, com as remunerações registadas em Janeiro (...). O que acontece é que já tínhamos a comunicação no início de Março que essa pessoa já tinha acabado o trabalho e agora foi lançado novamente a partir de Abril. E para umas coisas é bom, para outras acaba por nos acarretar, pelo menos de momento, mais serviço, mas pronto, no futuro será melhorado, acho eu (...) “ E6</p> <p>“ (...) não sou contra a máquina. Às vezes até estamos a ver uma aplicação qualquer e, então porque é que isto fez isto. Mas se isto está feito automaticamente, alguma coisa foi. E lá dou voltas e consigo chegar lá. A máquina tinha razão. Para mim a máquina tem sempre razão. Se nós nos enganarmos a fazer qualquer coisa a máquina também fará mal, mas se for feito pela máquina (...). O Instituto de Emprego (...) nós também temos uma interface com o desemprego enquanto estamos a introduzir um requerimento de rendimento social de inserção, que é necessário o titular estar inscrito no Centro de Emprego, se é que não está a trabalhar, não é, nós é só lá carregar no botãozinho para nos dar. E quando nos diz que não, aí nós temos que saber porque é que não está. Se está sinalizado. Aí já somos nós a funcionar, ou nós e a técnica, porque o rendimento social de inserção é um bocadinho mais complexo ou mais moroso, porque é recebido num sítio, nós avaliamos, mandamos para a técnica confirmar ou não se está certo, ou não, aquilo que ele nos diz, nomeadamente em relação aos rendimentos e ao agregado, depois vai outra vez para nós. Não vem, que o processo fica na secção, mas em termos de comunicação vem para nós novamente, se é para deferir, ou não. Por isso é um processo que dá muitas voltas e nós até temos uns tempos médios muito bons. Porque com esta história dos objectivos (...), porque chega a nós e é introduzido, informaticamente a técnica recebe o pedido, entra em contacto com o beneficiário e responde em tempo quase que recorde. Às vezes até demais (...), rápido demais. E pronto, acaba por termos uns tempos médios bons por esses motivos. Ao fim e ao cabo as tecnologias dão-nos isso de bom (...) “ E6</p> <p>“ (...) isto que eu estava a dizer no início, de haver este sincronismo, com a ligação que possa ser feita, de as alterações serem feitas automaticamente, logicamente se isto corresse tudo correctamente, não haveria necessidade de tanta gente, não é. Nós estamos a pensar que sim, pelo menos as pessoas vão saindo e não vão entrando novas. Quando as coisas começarem a funcionar como deve ser, logicamente terá que haver uma redução de pessoal. Mas mesmo que não, a vida encarrega-se disso, as pessoas vão-se reformando e não vai entrando mais ninguém e talvez também pelas novas tecnologias isso aconteça, não é. O que se fazia antigamente com seis ou sete pessoas agora faz-se com duas ou três. Tem a ver com isso. E cada vez mais vão sendo necessárias menos pessoas. Mas até que essas coisas funcionem, as vezes (...) até que tudo funcione como deve ser. É assim. (...) “ E6</p> <p>“ (...) trabalho na Segurança Social há dez anos, para onze, e há uma diferença imensa, de facto, de quando eu entrei. Desvantagens, à partida não encontro assim nenhuma, para os utentes é claro que é muito mais vantajoso, têm a Segurança Social Directa, isso poupa deslocações. Por exemplo, às vezes as pessoas querem saber informação, por exemplo de um processo de protecção jurídica, enviam um e-mail e eu respondo por e-mail. Portanto é mais, mais simples. Agora se nós (...) isto traz certamente, não tenho a mais pequena dúvida, vantagens para os utentes, traz vantagens (...) em termos de custos de operação para a própria Administração Pública, para mim, acho que é isso. Agora se nós pensarmos na caracterização da população portuguesa, principalmente num meio como é o nosso, um meio muito envelhecido, em que a maior parte das pessoas não têm acesso às tecnologias, isto pode causar, caso fosse obrigatório, causar problemas às pessoas e iria complicar-lhes a vida. Se pensarmos nessa perspectiva (...) “ E7</p> <p>“ (...) de um modo geral eu acho que aumenta a eficiência. Há casos pontuais em que eu acho que isso não acontece (...). Se nós formos avaliar, por exemplo, a nível da Segurança Social (...), se nós formos avaliar os dados estatísticos, por exemplo da produtividade ou da eficiência, têm saído muitos trabalhadores da Segurança Social, para a reforma, como tem acontecido no resto da Administração Pública e com muito menos pessoas temos conseguido fazer mais até..., bastante mais até, do que era feito antes e eu acho que é por causa disso. Por exemplo nas contra-ordenações (...), por exemplo nas contra-ordenações quando nós fazíamos os processos em papel eram necessários dois funcionários administrativos (...), e mais dois instrutores e neste momento (...) um funcionário administrativo e um instrutor (...) chega perfeitamente. Fazemos mais processos do que faziam o dobro das pessoas (...) “ E7</p> <p>“ (...) Preparar melhor os trabalhadores para a utilização do próprio sistema. Acho que às vezes a eficiência perde-se um pouco por isso, muitas vezes há uma certa urgência de começar a trabalhar com aquilo e põem-se as pessoas a trabalhar sem se ter previamente alguns cuidados. Normalmente temos sempre formação antes de entrar em produção qualquer aplicação, mas são formações muito rápidas, de certa forma. Algumas, com uma dimensão maior, são experimentadas em Centros Distritais Piloto, estão ali a funcionar, um ano, por exemplo e</p>	<p>Se nós nos enganarmos a fazer qualquer coisa a máquina também fará mal (E6)</p> <p>Um processo que dá muitas voltas passa por muitas pessoas (E6)</p> <p>Temos uns tempos médios muito bons (E6)</p> <p>As pessoas vão saindo e não vão entrando novas (E6)</p> <p>O que se fazia antigamente com seis ou sete pessoas agora faz-se com duas ou três (E6)</p> <p>Vantagens em termos de custos de operação (E7)</p> <p>A maior parte das pessoas não têm acesso às tecnologias (E7)</p> <p>Aumenta a eficiência (E7)</p> <p>Fazemos mais processos do que faziam o dobro das pessoas (E7)</p> <p>Preparar melhor os trabalhadores para a utilização (E7)</p> <p>Ouvir com muita</p>
--	--	--



depois é que passam para os outros, mas eu acho que a perda de eficiência pode ser por aí, quando as pessoas começam a trabalhar não estarem ainda perfeitamente aptas a trabalhar com aquela aplicação. Ouvir, com muita atenção, quem está no terreno e quem trabalha, porque às vezes isso não acontece muito e isso é uma pena. Por exemplo, quando está a ser construída uma aplicação o ISS pergunta se temos sugestões a dar ou se podemos dar contributos. Agora, nós podemos dar, se são ouvidos ou não já é outra questão. Quem está a trabalhar é que sabe as dificuldades que encontra, os obstáculos que surgem muitas vezes e até a forma, às vezes, de os ultrapassar. As hipóteses que se colocam em abstracto não são as mesmas que se colocam no dia-a-dia. Ouvir a sério, não perguntar, dê lá o seu contributo apenas porque fica bem (...)” E7	atenção quem está no terreno e quem trabalha, ouvir a sério (E7)
“ (...) tudo o que nós lançamos no sistema é a nível nacional, portanto qualquer centro de Segurança Social, desde o Porto ao Algarve, podem consultar aquilo que nós fazemos, quer seja anulações, cessações, tudo. Tudo o que nós fazemos em alterações no sistema, qualquer colega nosso a nível nacional pode consultar (...)” E8	Qualquer colega nosso a nível nacional pode consultar (E8)
“ (...) nós só temos que introduzir os dados e aquilo que é exigido é introduzir no mínimo tempo possível a quantidade máxima possível, para os objectivos e para tudo o resto (...) eu não ligo muito ao tempo, dedico-me aos processos para ver se não há falhas, porque é assim, muitos dos dirigentes pensam que é só introduzir os dados, mas não, porque a tecnologia não vai verificar os erros. Ou seja aquilo que nós introduzimos fica como erro e esse erro acaba por atingir aqueles que precisam, ou seja os beneficiários que estão a requisitar um determinado subsídio. E então o que é que vai originar? Vai originar que essa baixa, que foi introduzida muito rapidamente sem verificarmos determinadas situações, até às vezes uma data..., qualquer pequena coisa que nós, há muitos anos que estamos a lançar, já nos apercebemos, e se (...) introduzirmos os dados e mais nada, o resto não interessa, o que conta é o tempo mínimo e isso tudo (...) a pessoa fica prejudicada porque não é pago atempadamente e muitas vezes essas situações de subsídios, de pedidos de subsídios, ficam pendurados no sistema até serem resolvidos esses erros. Porque a pressão é tanta para introduzir nas novas tecnologias que se esquecem da parte humana, ou seja, que há pessoas que estão à espera desse subsídio para sobreviverem, para pagarem as suas contas. Isso é uma falha grave. Para além de termos falta de pessoal, estão a sair para a reforma e não está a entrar ninguém (...). As pessoas são cada vez menos, a tecnologia ajuda mas faz falta pessoas para trabalharem com a tecnologia (...)” E8	Introduzir no mínimo tempo possível a quantidade máxima possível (E8)
“ (...) a nível de quantidade de ofícios e tratamento de dados é mais eficiente. Sem dúvida nenhuma é rápido, em quantidade e tempo é óptimo. Nessa situação não temos qualquer dúvida. Não tenho dúvida nenhuma nisso, só que depois há um cem número de outros trabalhos que tem que ser desenvolvidos e que são exigidos e que é necessário os meios humanos. Pode existir (...), cada vez melhor, a nova tecnologia seja tão desenvolvida a tal ponto que não sejam necessários os meios humanos. As pessoas estão de tal maneira enraizadas que estão muito apegadas ao antigamente, à maneira como se trabalhava antigamente. E então para além de termos a novas tecnologias eles exigem coisas que no antigamente nós fazíamos. É necessário papel em arquivo, determinadas coisas, passos que temos que fazer manualmente, que é necessário os meios humanos. Os dirigentes exigem, pronto, e é necessário, portanto querem isso. E então aquilo que as tecnologias nos dão, tudo de bom, a nível de facilitar tempo e poupar, também, porque poupamos a nível de papel, é óptimo, porque a gente enganamo-nos mas não estamos a imprimir, estamos ainda a redigir um ofício. Isso é tudo óptimo. Só que a nível de meios humanos como os chefes nos exigem determinadas outras tarefas manuais, que não são na utilização das novas tecnologias pronto, fica tudo assim meio equilibrado na balança (...)” E8	A pressão é tanta que se esquecem da parte humana (E8)
“ (...) nós temos uma aplicação que é a aplicação (...), que é uma aplicação a nível nacional (...) a intenção é haver uma ligação de todas nessa aplicação. A 100% ainda não funciona, ainda está num processo de transformação, por exemplo, nós temos a secção de processo onde são efectuados os pagamentos, que supostamente têm que ser reflectidos na nossa conta corrente, na hora e essa situação ainda não se verifica. Portanto nós temos que ir a uma conta à parte e verificar, os procedimentos que são tomados na secção de processo e que não se reflectem ainda na conta corrente. Portanto o que temos que fazer aí é um trabalho um bocadinho manual. Mas a intenção é que efectivamente haja uma ligação directa de tudo o que se passa em termos de conta, na secção de processo, que se reflecta na nossa conta corrente, onde nós analisamos e trabalhamos diariamente (...)” E9	Pessoal a sair para a reforma e não está a entrar ninguém (E8)
“ (...) eu penso que é assim, a pessoa tem muito menos tempo de espera, tem respostas, consegue obter a informação de uma forma muito mais segura, porque é assim, antigamente, nos processos manuais havia informação que corria o risco de se perder, a prova documental podia, por algum motivo, não estar correcta, podia correr o risco de se perder muito mais facilmente do que agora, que a informação está toda ali devidamente tratada e acondicionada. Penso que as pessoas estão muito mais satisfeitas, porque nós conseguimos dar a resposta muito mais depressa, conseguimos dar uma informação muito mais viável, temos uma troca de informação com outras secções, com outros Centros Distritais, na hora. Por exemplo nós temos situações pode ir pagar uma contribuição na ponta, no norte do país, e nós aqui temos acesso à informação. De outra forma era um serviço manual que se tornava muito mais difícil, até para controlar efectivamente o que se passava em cada Distrito, tinha que ser, se, por exemplo, uma empresa tivesse aqui a sede e tivesse outras filiais por aí, era muito, muito mais difícil de controlar porque tínhamos que nós analisar aqui, pedir às colegas para analisar a dívida lá e assim sucessivamente. Agora não, a empresa, onde o contribuinte tem a sede, faz a	É mais eficiente, sem dúvida nenhuma é rápido, em quantidade e tempo é óptimo (E8)
	Poupamos papel (E8)
	Os chefes nos exigem determinadas outras tarefas (E8)
	A intenção é que efectivamente haja uma ligação directa de tudo o que se passa em termos de conta (E9)
	Tem muito menos tempo de espera, tem respostas (E9)
	Nos processos manuais havia informação que corria o risco de se perder (E9)
	As pessoas estão muito mais satisfeitas (E9)
	Serviço manual tornava muito mais difícil controlar (E9)
	Dá-se sempre a culpa à

<p>análise do todo. Nós temos um, e as pessoas penso que tem muito menos tempo de espera e é muito mais facilitado o trabalho, o nosso e a satisfação das necessidades dos contribuintes, eu penso que sim. É claro que há sempre aquelas pessoas que não percebem porque é que a máquina diz isto (risos), mas pronto, isso é normal. Há sempre contribuintes, principalmente quando o conteúdo da nossa resposta não agrada (risos), há sempre insatisfação e dá-se sempre a culpa à máquina, mas regra geral penso que sim (...). Penso que está muito melhor (...)" E9</p> <p>" (...) fazer o mesmo com menos recursos é o que se está a verificar aqui, porque as pessoas estão-se a reformar e não estão a entrar novas pessoas. Penso que se não fosse, efectivamente, termos este sistema seria impensável estarmos a fazer o trabalho com muito menos pessoas. Nesse sentido reflecte-se muito a utilização deste novo sistema. Eu penso que o custo, se calhar diminuiu, porque, é como lhe digo, tínhamos, se calhar cem pessoas e o trabalho dessas cem pessoas não era suficiente, trabalhavam imenso e ainda hoje, certos serviços, é necessário sempre a intervenção manual, como já lhe expliquei até na minha secção se passa. Mas os custos acabam, se calhar por diminuir..., temos um sistema que acaba por fazer muito, como é que hei-de dizer, de uma forma abreviada, um trabalho que levávamos imenso tempo e que era muito complicado fazer manualmente. Há certas situações em que se verifica efectivamente a diminuição do tempo, a consulta torna-se muito mais rápida do que consultar pastas manualmente ou estar ali..., a própria ordenação do serviço, a organização de pastas, torna-se tudo muito mais rápido. Porque temos uma consulta que é só, chegamos ali e temos uma consulta, detectar várias situações e até a nível nacional, que antes era uma situação impensável. Temos a situação das declarações contributivas, que antes os pedidos eram entregues manualmente e as declarações eram emitidas..., mas tudo o resto era manualmente, agora as pessoas fazem os registos dos pedidos nos sistemas, nós conseguimos detectar se a situação está em análise, se está concluído, se está com dívida, se está sem dívida, quem fez, quando emitiu, quando pediu. Portanto tudo num sítio só, fazendo apenas uma operação de consulta e isso era muito complicado antes do sistema. E quem diz esta operação diz outras em que efectivamente nós conseguimos, apenas com uma consulta, verificar efectivamente o que é que se está a passar (...)" E9</p> <p>" (...) a diminuição do número de pessoas em si, pelo menos aqui, é a percepção que eu tenho, não tem a ver com a reorganização. Depois sim, o serviço, se calhar teve que se reorganizar de acordo com o número de pessoas que cá tinha. Embora o sistema também facilite o trabalho de todas as pessoas que cá estavam, não quer dizer que mesmo com o sistema o número de pessoas que cá estejam seja o suficiente. Portanto, se calhar temos um sistema que, sim senhora, melhora muito e dá um tempo de resposta muito mais curto e que ajuda imenso o trabalho que aqui se desempenha, no entanto, não significa que não fossem necessários mais recursos humanos do que aqueles que dispomos no momento. O número de pessoas que se perdeu não é compensado na totalidade pelo sistema, embora o sistema em si facilite e muito, o trabalho e a vida daqueles que cá estão. Por mais que um sistema informático funcione há sempre excepções à regra e isso é muito complicado estar a prever num sistema todo o tipo de excepção. Portanto, tem que haver sempre uma intervenção humana, sempre que há uma situação em que a pessoa reclama, em que a pessoa não concorda, em que a pessoa contesta, tem que ser a intervenção humana a ir lá ver o que é que se passa no sistema informático e nunca o sistema informático a dar essa resposta (...)" E9</p> <p>" (...) de uma forma geral o atendimento, tanto dos contribuintes, como (...) externos, de outras organizações, foi tudo facilitado com esta introdução dos novos sistemas. Como disso, nos contribuintes, o tempo de resposta torna-se muito mais rápido, o que agrada às pessoas que tem sempre (risos), como em bom português, é tudo para a última, vêm sempre pedir aquilo que precisam para ontem, hoje (...). Em termos, por exemplo, das (...), há uma troca de informação muito mais rápida, por exemplo, antigamente, nós para termos uma informação ou de uma cessação de uma actividade ou de reinício, tínhamos que telefonar para (...), para saber como é que estava o processo, uma vez que a secção de processo é recente é de 2002, antes disso, as (...) funcionavam como a nossa secção de processo, portanto os processos executivos eram emitidos para (...) e muitas vezes (...) que tinham um trabalho manual, deixavam os processos da secção da Segurança Social lá ao cantinho, porque era compreensível, primeiro, estavam os deles, porque o trabalho era muito e as pessoas eram poucas e agora isso já não se verifica (...)" E9</p> <p>" (...) as coisas agora estão totalmente diferentes. As áreas em si não. Embora agora estejam englobadas e sejam Unidades, os nomes são outros (...) agora a nível de serviço, não fugia muito (...) o que têm agora, por exemplo em relação às prestações familiares surgiram outros subsídios e a maneira de se processar é diferente, mas as áreas, no fundo, as cinco unidades gerem as mesmas coisas. A Unidade de Identificação e Contribuições, idêntica, a Unidade de Prestações Familiares (...) processava o que na altura a legislação dava como prestações (...) não sei exactamente agora, não é, porque as situações também alteraram-se, as exigências das pessoas são outras, as necessidades sociais, são outras, com a globalização do mundo e de tudo (...)" E10</p> <p>" (...) um desenvolvimento muito mais rápido. Sem partilha de informação havia a necessidade de algo de outra, de outra Unidade, de outro Sector, e tinha que ir o papelinho, e tinha que ir o pedido formal, e assim é mais fácil, mais rápido, chega-se mais depressa, também, às conclusões necessárias, por exemplo (...)" E10</p> <p>" (...) durante muitos anos aquilo foi muito idêntico, porque é curioso, porque a gente durante muitos, se calhar durante duas décadas, aquilo foi tudo muito idêntico, não é. Pronto, era</p>	<p>máquina (E9)</p> <p>Fazer o mesmo com menos recursos é o que se está a verificar aqui (E9)</p> <p>Custo, se calhar, diminuiu (E9)</p> <p>Verifica-se efectivamente a diminuição do tempo, a consulta torna-se muito mais rápida (E9)</p> <p>Conseguimos detectar se a situação está em análise, se está concluído, se está com dívida, se está sem dívida, quem fez, quando emitiu, quando pediu, tudo num sítio só (E9)</p> <p>O serviço teve que se reorganizar de acordo com o número de pessoas que cá tinha (E9)</p> <p>Dá um tempo de resposta muito mais curto (E9)</p> <p>É muito complicado estar a prever num sistema todo o tipo de excepção (E9)</p> <p>O atendimento foi facilitado (E9)</p> <p>Troca de informação muito mais rápida (E9)</p> <p>A maneira de se processar é diferente (E10)</p> <p>As exigências são outras (E10)</p> <p>Mais fácil, mais rápido (E10)</p> <p>Foram muitos anos muito idênticos, depois</p>
--	---

	<p>aquele trabalho rotineiro e depois é que começou a ser um pouco diferente, é que depois houve mesmo alteração. Porque depois houve as migrações dos dados, ia sendo por aplicação. Portanto aquilo não foi de um momento para o outro que a gente deixou de estar integrados na informática distrital e portanto passou para (...), foi gradualmente. Aí é que a gente se começou a ressentir e a ver a diferença. Portanto foram muitos anos, mas também foram muitos anos muito idênticos. Depois é que aquilo eclodiu e foi rápido (...) “ E10.</p> <p>“ (...) aumenta a eficiência sim. Acho que, possivelmente já se começa a notar um bocadinho menos recursos, sim. Muitas colegas, muitas, muitas, têm-se aposentado. E embora a máquinas vão substituindo as pessoas, não é, vão sendo necessárias menos pessoas, não sei se em contrapartida o número de pessoas..., não leva a que as pessoas não tenham que trabalhar um pouco mais e às vezes estar mais um bocadinho. Nesse aspecto acredito que a tendência será realmente diminuir a quantidade de recursos humanos. Mas tem que ser gradual e adequado e não sei se terá sido adequado (...) “ E10</p> <p>“ (...) parece que um dos grandes problemas que talvez a gente agora tem será, talvez a morosidade e o sistema a cair. Foi colocada uma nova versão. Possivelmente o tempo. Ele cai, eu penso que ele cai porque devem de ter a necessidade de correr programas e então (...), penso eu. Possivelmente nos fins-de-semana e na parte em que as pessoas não estão a trabalhar, que os utilizadores não estão a trabalhar que é a noite, não devem ter conseguido ultrapassar os problemas e então devem ter que o fazer enquanto estamos a trabalhar, enquanto as colegas estão a trabalhar (...) “ E10</p> <p>“ (...) sem dúvida. De duas formas. Uma pela facilidade e mediatismo que nós temos em ceder um conjunto de informação que anteriormente só era possível solicitando e, naturalmente, seria preciso aguardar, às vezes semanas, meses, que a informação nos chegasse. Naturalmente há um volume significativo de informação, com grande pertinência de quem dirige esta casa, à qual é possível aceder de imediato, praticamente está disponível <i>online</i>. Essa é uma das grandes vantagens que se constata na utilização. (...) “ E11</p> <p>“ (...) a outra tem a ver com a própria produtividade do trabalho que é executado. Nós temos vindo, desde 2005, a reduzir drasticamente o número de funcionários. Em 2005 tínhamos duzentos e oitenta e qualquer coisa funcionários, mais cerca de quarenta, vulgarmente designados POCs, subsidiados do Centro de Emprego, neste momento nós prescindimos totalmente dos POCs e subsidiados e temos duzentos e doze colaboradores. Portanto temos cerca de menos setenta do que tínhamos. (...) “ E11</p> <p>“ (...) isto num contexto em que se calhar temos mais trabalho a desenvolver. Há novas prestações. Há prestações que tiveram de facto um grande incremento, por vários motivos, entre eles a situação do ambiente da crise, que determinou também o aumento dessas prestações e temos conseguido dar resposta com muito menos pessoas, graças, de facto, ao densificar da informatização dos procedimentos (...) “ E11</p> <p>“ (...) eu acho que a evolução tem sido muito positiva e é difícil exigir mais em termos quantitativos. O processo de informatização tem sido intenso e não se deve exigir muito mais. O grande problema e é de facto um problema que nos afecta, com alguma incidência, é, digamos, a qualidade das próprias aplicações. Apresentam ainda algumas deficiências/insuficiências. Por vezes o nosso trabalho que aparentemente estaria facilitado por força do uso das aplicações complica-se porque o resultado, depois, dos outputs das aplicações não correspondem àquilo que era esperável, ou àquilo que deveria ser. Por exemplo eu posso-lhe indicar, para perceber melhor esta referência que estou a fazer, a questão das bases de dados de contribuintes e respectivas dívidas à Segurança Social (...)” E11</p> <p>“ (...) a aplicação que gere as contribuições tem ainda algumas deficiências ou insuficiências que não permite, de forma totalmente automática, extrair da aplicação qual a situação contributiva dos nossos contribuintes. Porquê? E aí, como já deve ter percebido das entrevistas anteriores que fez, as aplicações, nós somos utilizadores mas não somos donos das aplicações, elas são construídas (...), e o (...) não teve até agora, ainda, não sei se capacidade em termos de quantidade de recursos, se qualidade de recursos, não faço a mínima ideia, ainda não conseguiu resolver um problema que subsiste há muito tempo, que se arrasta já há três, quatro anos, e que de facto se tivesse resolvido esse e outros em outras aplicações, permitir-nos-ia ainda poder ainda reduzir mais o número de trabalhadores no serviço. Sinalizando melhor o nosso pessoal, melhorando a produtividade e eficiência do serviço (...) “ E11</p> <p>“ (...) há uns que tem condições e querem e podem e vêem devolver o dinheiro, mas há outros que não o fazem e isto depois gera situações deste tipo. E por outro lado há depois o sistema informático a emitir notificações automaticamente, sem qualquer intervenção humana e que são emitidas centralmente em Lisboa, e que saem para casa dos beneficiários e dos contribuintes e que muitas vezes são notificações que não correspondem à realidade. Falhas, ou um pedido a um contribuinte para pagar uma dívida que tem à Segurança Social, mas que afinal essa dívida não existe. Que a própria aplicação que faz a gestão da dívida e dos contribuintes, das contribuições, também ainda não está, não oferece garantias de total fiabilidade. Implica que os nossos colaboradores tenham que antes de, sempre que emitam uma declaração, ir verificar se a informação está correcta ou não. Quando somos nós que emitimos notificações nós verificamos sempre se a notificação está correcta ou não. Mas quando ela nos foi emitida centralmente, essa verificação não é feita e é frequente aparecerem-nos aqui contribuintes, naturalmente aborrecidos e com razão, porque foram notificados para ir pagar uma dívida que na realidade não existe. É este tipo de constrangimentos (...) “ E11</p>	<p>eclodiu e foi rápido (E10)</p> <p>A tendência será diminuir a quantidade de recursos humanos (A10)</p> <p>Morosidade e o sistema a cair (E10)</p> <p>Possível aceder de imediato (E11)</p> <p>Reduzir drasticamente o número de funcionários (E11)</p> <p>Aumento de prestações (E11)</p> <p>Não permite, de forma totalmente automática, extrair da aplicação qual a situação contributiva dos nossos contribuintes (E11)</p> <p>Somos utilizadores mas não somos donos das aplicações (E11)</p> <p>Sistema informático a emitir notificações automaticamente para pagar uma dívida que na realidade não existe (E11)</p>
--	--	---

	<p>“ (...) houve de facto um autêntico <i>boom</i> na informatização da Segurança Social, investiu-se fortemente na informatização e sobretudo na agregação das várias bases de dados que havia espalhadas pelo país. Quando nós chegámos em 2005 aqui, eu lembro-me, que havia aplicações de âmbito distrital, bases de dados distritais e aquilo que foi feito, naturalmente permitia muitas fraudes, inclusivamente, havia situações de pessoas que requeriam o (...) em Beja, requeriam em Évora, e o sistema não detectava. Então, aquilo que foi feito, uma das apostas que foi feita foi criar bases de dados nacionais, com aplicações de âmbito nacional, que possam permitir a consulta e a informação e a gestão de qualquer processo, de qualquer beneficiário ou contribuinte, independentemente da sua residência, em qualquer centro distrital do país. Isso foi um trabalho excelente mas é um trabalho monstruoso e naturalmente daí resultou um conjunto de aplicações que hoje ainda não funcionam como seria de esperar (...)” E11</p> <p>“ (...) não vou, não chego a esse ponto de achar que houve uma influência muito grande, ou seja, que houve uma alteração significativa do desenho organizacional por força da informatização. Houve algumas alterações que não foram expressivas e não tanto no próprio desenho, mais no peso de determinadas áreas de actuação e relação a outras. Por exemplo, nós tínhamos aqui, a nível do Centro Distrital, salvo erro eram seis pessoas afectas à área de informática, deixou de haver aplicações distritais, à excepção de uma ou outra..., houve necessidade de aproveitar essas pessoas, para outras funções, noutras áreas. Por outro lado o que aconteceu foi um emagrecimento da organização por força de haver informatização, houve, digamos que não houve alteração do desenho organizacional, houve emagrecimento, mas emagrecimento apenas em número de recursos, ou seja todas as áreas hoje têm menos recursos, mas digamos que a estrutura mantém-se muito semelhante. Mas isso foi pacífico porque a necessidade de menos recursos foi coincidindo com a saída natural de pessoas, por aposentação. Ou seja, se calhar até o processo de saída de pessoas foi mais acelerado do que a diminuição da necessidade. Nós às vezes temos vivido alguns problemas, alguns constrangimentos, por causa da falta de pessoas mas, naturalmente, se não fosse o processo de informatização isto tinha sido ingerível (...)” E11</p> <p>“ (...) por outro lado que alteração é que houve? No fundo acho que houve mais alterações a nível dos processos, isso sim, mas a nível de desenho organizacional propriamente não. O desenho dos processos sofreu, naturalmente, alterações profundas, agora a própria organização em si, a Segurança Social já estava organizada por áreas de negócio, cada área de negócio, núcleos e equipas, digamos que o facto de os processos passarem a ser informatizados não obrigou a grande alteração no desenho, as alterações foram mínimas. No desenho dos processos sim. Um deles, por exemplo, posso-lhe dizer que enquanto as equipas eram autónomas agora cada equipa tem que ter um interlocutor para a área informática, precisamente por causa dos tais constrangimentos que referi e daí que nós tenhamos hoje alguns colaboradores que funcionam apenas como interlocutores entre os utilizadores do sistema informático e o nosso departamento que depois faz a ligação com o (...). Mas, sinceramente, o nosso desenho da organização neste momento é praticamente muito idêntico àquele que existia em 2005, quando eu para aqui vim..., já havia uma informatização significativa dos serviços, (...) tem sido fortemente incrementada, mas não houve grandes alterações (...)” E11</p> <p>“ (...) foram estas fases todas desde 2004. Mas houve uma grande transição porque passámos de uma aplicação local, portanto que só continha a informação relacionada com os beneficiários que estavam associados ao Centro Distrital de Beja, para uma aplicação Nacional, que abrange os beneficiários todos, a nível nacional. Tem vantagens. A rapidez, nem sempre, o sistema às vezes tem falhas. Mas torna o processo mais rápido uma vez que temos acesso à informação a nível nacional, não é, torna os processos mais rápidos (...)” E12</p> <p>“ (...) eu acho que existe uma melhoria em termos de eficiência dos serviços, a muitos níveis. Lembro-me, por exemplo, dos acordos para planos prestacionais dos beneficiários. Tornou o processo mais rápido. A nível de penhoras das prestações sociais também. A nível do próprio processamento de prestações sociais. Nas aplicações locais o processamento era feito com um desfazamento, salvo erro, de um mês ou dois e actualmente está-se a pagar a prestação do mês, no próprio mês. Ou seja, existiu uma evolução, penso que tem melhorias, muitas melhorias (...)” E12</p> <p>“ (...) falo do caso da minha secção em que no início eram muito mais pessoas, têm-se aposentado algumas e não tem havido substituições, portanto penso que existe uma relação entre a introdução de novas tecnologias e esse factor de não haver mais pessoas para substituir as que se aposentam (...)” E12</p> <p>“ (...) quanto mais pessoas envolvidas maior geração de ideias haverá, mas a nível das aplicações, falo pessoalmente, não tenho conhecimento de termos sido questionados acerca de como se deveria fazer a aplicação, ou o que é que deveria estar incluído, ou não. Fomos consultados, ao nível da aplicação, das penhoras (...)” E12</p> <p>“ (...) nós temos muitas aplicações, especialmente ao nível da área da acção social, como sabe nós temos apoiado instituições privadas pelo país inteiro e tudo o que era feito nessas instituições privadas era feito em suporte papel, como nós temos uma base de dados em que temos o registo, não se compreendia. Então, através das técnicas dessas instituições, era reposta na nossa base de dados informação correspondente aos utentes dessas outras instituições. Mas os técnicos tinham que se deslocar aqui para trabalhar, nós criávamos um utilizador e eles trabalhavam. Agora o (...) começou a desenvolver aplicações via WEB, que</p>	<p>Permitia muitas fraudes (E11)</p> <p>Não houve uma alteração significativa do desenho organizacional por força da informatização (E11)</p> <p>Houve mais alterações a nível dos processos, isso sim (E11)</p> <p>O desenho dos processos sofreu alterações profundas (E11)</p> <p>Torna o processo mais rápido (E12)</p> <p>Tem melhorias, muitas melhorias (E12)</p> <p>Pessoas têm-se aposentado e não tem havido substituições (E12)</p> <p>Mais pessoas maior geração de ideias (E12)</p> <p>Depositam os dados na nossa base de dados (E13)</p>
--	---	---

	<p>têm acesso directo à nossa base de dados embora não tenham acesso às nossas aplicações mas trabalham via WEB e depositam os dados na nossa base de dados (...) “ E13</p> <p>“ (...) estou-me a lembrar, quando esta Direcção veio para aqui, foi implementado o SIADAP e não havia nada no país que medisse, que avaliasse o desempenho dos funcionários, que tornasse isso medível, aquilo que era muito abstracto, fosse mensurável. Aí nós conseguimos chegar a uma aplicação que funciona ainda hoje aqui, embora já, agora já aparecem montes delas por aí. Mas que ainda funciona essa porque dá as estatísticas mensais que interessam à Direcção. Portanto essas bases de dados que foram feitas e criadas aqui, têm a duração que têm. Quando houver uma a nível nacional que substitua aquela, será posta de lado (...) “ E13</p> <p>“ (...) neste caso específico da aplicação que estávamos a falar da avaliação dos funcionários, dos colaboradores, aquilo era uma aplicação em que se digitavam os tempos que eles demoravam a fazer isto ou aquilo, depende dos objectivos que fossem tratados, mas esses valores, como é que eles eram controlados anteriormente, cada um registava aquilo numa folha Excel e depois entregava aos Chefes de Equipa. Só que depois aquilo era importado e fazia-lhe estatísticas (...). Agora já existe uma nova aplicação (...) e acho que vão adoptá-la aqui. Só que aquilo não dá estatísticas, aquilo que os Directores lhe interessam ver. Isso disse eu montes de vezes. E voltando à aplicação da avaliação, isto é tudo muito bonito mas as pessoas, agora não sei, as pessoas estão a dar o seu melhor a tentar ultrapassar os objectivos, ou cumprir, ou superá-los e depois há, nem que seja pelo menos 5 minutos que seja, que perdem para copiar aquilo que fizeram para um ficheiro de Excel. Porque esse trabalho que estão a fazer é tempo morto, é tempo perdido, quem está a perder é a Instituição e os funcionários, que têm que trabalhar mais ou então têm que fazer aquilo em casa. Se houvesse uma ligação que permitisse fazer isso, mas isso lá chegará a altura, penso eu (...) “ E13</p> <p>“ (...) o benefício a nível do utilizador, o técnico que trabalha, tem uma informação muito mais limpa, muito mais rápida, melhor acesso, embora no preenchimento tenham tido muitos problemas ao longo da implementação das aplicações (...)” E13</p> <p>“ (...) nós funcionamos com <i>passwords</i>, portanto com determinados níveis, quem está a trabalhar num dado processo tem acesso a ele até àquele patamar, a partir daí, alguém superior é que vai mexer no processo, portanto isso consegue-se que a fraude (...), não haja tanta fraude. Também acontece fraudes assim, por saber a <i>password</i> de outra pessoa. Um utilizador pode conhecer a palavra passe (...), da hierarquia seguinte, não porque lhe pergunte (...) era muito recorrente nós pedirmos, empresta-me lá a <i>password</i>. A partir desses momentos nunca mais e mudam, eu percebo que eles pedem para mudar, às vezes até dizem que se esquecem da <i>password</i>, mas querem-na mudar porque desconfiam que alguém já a conhece. O que aconteceu aqui nestes casos concretos foi o utilizador ver o seu superior digitar e decorou a <i>password</i>. Eu estou de acordo que quantos mais mexam no processo melhor, acho que isso evita a fraude (...) “ E13</p> <p>“ (...) o facto de isto ser informatizado também faz com que os colaboradores se organizem. Porque antigamente os processos eram no papel, passavam para a seguinte, ou possivelmente eram elas que davam, mexiam aqui e acolá. E na máquina obriga, são processos muito mais rígidos, obriga ao organizar dos serviços de uma determinada maneira. E depois a questão das avaliações nisto tudo tem muita influência porque as pessoas preocupam-se (...) “ E13</p> <p>“ (...) eu acho que está tudo igual. Quer dizer, quando eu comecei aqui a trabalhar a diferença há, a nível de chefias, era um presidente de um Conselho de Administração ou Conselho Administrativo e dois vogais. O que eu vejo agora é um Director e um Ajusto. Portanto aí talvez tenham reduzido o número de pessoas. Agora a hierarquia por aí abaixo acho que o organograma está praticamente igual. Poderá haver mais subdivisões..., poderá é haver mais ramificações. Antigamente eram secções agora chamam-lhe equipas. Chamavam-lhe secções, depois sectores e agora chamam-lhe equipas, mas o desenho é o mesmo (...) “ E10</p> <p>“ (...) nem tem comparação. Quando às vezes ouço dizer «isto cada vez está pior» digo «não digam isso, vocês vê-se mesmo que não estiveram quando a gente teve tantas dificuldades». Principalmente quando foi o 25 de Abril nós tivemos muitas dificuldades. Eu estava no atendimento e chegávamos a ter que andar de sala em sala à procura das coisas porque nem a nível de telefone, às vezes, funcionava. Não tínhamos os computadores a funcionar ainda, era aqueles computadores ainda de início, que não estavam ligados a todas as redes. Não conseguíamos consultar a Nacional de Pensões, tinha que ser tudo por telefone. Levávamos dias para poder despachar um processo porque tínhamos que ter uma resposta daqui ou dali. Era muito complicado. Nota-se uma diferença muito grande. Talvez também não houvesse o movimento que há agora (...) “ E14</p> <p>“ (...) mas mesmo ao nível dos trabalhadores independentes, o serviço de independentes foi o serviço mais complicado. Porque houve muita alteração. O decreto dos independentes saiu e a seguir saíram montes de alterações, que era mais difícil fazê-las do que é agora. A nível do computador faz-se logo tudo. É diferente. Naquele tempo passávamos muito com isso. Muito, muito mesmo. Já não fazemos nada, praticamente, à mão. Até estas declarações que nós fazemos agora eram feitas à mão. Nós é que fazíamos no atendimento, passávamos as declarações. Por acaso era muito complicado (...) “ E14</p> <p>“ (...) os pedidos de declaração já vêm pela Internet, já não precisão de formulário. As pessoas podem pedi-los através da Internet e podem já recebê-los através da Internet. Só quando têm dívida é que elas não saem. E é por isso que nós temos mais dificuldade agora, porque tudo o</p>	<p>Que avaliasse que tornasse isso medível, aquilo que era muito abstracto (E13)</p> <p>Se houvesse uma ligação que permitisse fazer isso, mas isso lá chegará a altura (E13)</p> <p>Informação muito mais limpa, muito mais rápida, melhor acesso (E13)</p> <p>Estou de acordo que quantos mais mexam no processo melhor, isso evita a fraude (E13)</p> <p>Obriga ao organizar dos serviços de uma determinada maneira (E13)</p> <p>O desenho é o mesmo (E13)</p> <p>Levávamos dias para poder despachar um processo (E14)</p> <p>Faz-se logo tudo (E14)</p> <p>É muito bom para nós (E14)</p>
--	---	---

<p>que temos é com dívida. São muito mais difíceis de calcular. Porque a pessoa que peça pela Internet e não tiver dívida, pode imprimi-la e fica logo com a situação regularizada. Isso também é muito bom e foi muito bom para nós. Agora só temos lá de dívida. E em vez de levarmos menos tempo, mas também entram menos (...) “ E14</p> <p>Faz-se mais mas também há muito mais serviço (...) Vai muita gente para a reforma e pensa-se que a situação, como está já informatizada, se vai regularizando e que não é precisa, mas não. Porque o serviço também vai aumentando sempre. A sorte é termos a informática, porque se tivéssemos o serviço que temos, com as mesmas pessoas, era completamente impossível. Remedeia haver a informatização, mas de qualquer das maneiras não, o serviço é muito mais e os funcionários vão sendo cada vez menos. É um bocado difícil, na minha secção já se nota. Se tivermos de ir de férias, fica só um. Por exemplo em independentes somos só dois. Se um vai de férias fica muito (...) temos que trabalhar muito, muito fora das nossas horas e é muito complicado (...) quem tiver algum bocadinho de responsabilidade porque também há quem faz o que faz e em chegando àquelas horas, abalou, acabou-se. É conforme as pessoas são (...). Há muita falta de recursos humanos. Eles não nos substituem. Eu às vezes penso que já poderia ir para a reforma. Detesto pensar isso. Mas se, por exemplo, soubesse que aquilo dava lugar a outro, até era capaz de já ter ido embora. Mas não dão o lugar a ninguém. Não entra ninguém, nós saímos já há tanto tempo e não entra para aqui ninguém. Vai havendo falta (...) “ E14</p> <p>“ (...) a tecnologia desenvolveu muito a Segurança Social e ajudou-nos muito em termos de trabalho (...) “ E15</p> <p>“ (...) isto ajudou-nos muito porque anteriormente era feito através da (...). Através da (...) nem sempre toda a nossa dívida era solicitada ao contribuinte e aconteceu que muita da dívida da Segurança Social chegou a prescrever por falta de informação entre a (...) e (...) e porque nós participávamos a dívida e à partida ficávamos convictos que era tratada essa dívida. Mas a maior parte das vezes não era. Ficava lá parada e prescrevia mesmo. Ao fim de algum tempo recebíamos um ofício a perguntar-nos se pela nossa parte tinham sido feitas mais algumas diligências. Normalmente não eram feitas porque quando a dívida é participada cabe à (...) solicitá-la, não é. E acabava mesmo por prescrever por falta de comunicação com a entidade empregadora ou com o trabalhador independente (...) “ E15</p> <p>“ (...) começámos a ir buscar muito mais dinheiro às pessoas, que antigamente se perdia. Através do nosso sistema informático. Portanto, para nós, isso é uma mais-valia (...). No nosso serviço também, emitimos as declarações da situação contributiva, que temos muitos pedidos. As pessoas agora já podem fazê-lo através da Internet. Que não faziam antigamente. As pessoas tinham que o pedir nos serviços locais, vinham para cá. É certo que nós temos dez dias para poder emitir essa declaração. Mas às vezes ia mesmo em cima dos dez dias ou às vezes ultrapassava mesmo um bocadinho, dependendo do tempo que nos demorava a chegar o pedido. Neste momento não, a pessoa faz o pedido através da Internet, fá-lo comodamente na sua casa e no outro dia tem a resposta, ou no próprio dia, no caso de ter a situação toda regularizada. Porque ele pode solicitar uma declaração e de imediato ter acesso a ela (...) “ E15</p> <p>“ (...) portanto os beneficiários dão a sua autorização a essas instituições e são essas instituições que acedem directamente à nossa base de dados para saber a situação contributiva de cada pessoa. Claro que isso é muito bom (...) “ E15</p> <p>“ (...) eu na minha área preciso, para saber se a pessoa tem, ou não, cessação de actividade, inícios de actividade. Nós acedemos à base de dados da Repartição de Finanças para podermos verificar essas situações, para não estarmos constantemente a fazer ofícios e a telefonar para a Repartição de Finanças obtendo informação acerca de determinada situação. Entretanto nós temos acesso, através do CDF, vamos verificar efectivamente se a pessoa está colectada, se cessou a sua actividade entretanto, se tem rendimentos, no caso de certos subsídios que lhe são atribuídos, que necessitam de verificar os rendimentos das pessoas. Para verificar entretanto se têm depois direito aos subsídios que pedem aqui. Fazemo-lo internamente. Outros ministérios também têm acesso a nossa base de dados, da mesma maneira. Que nos torna muito mais fácil a comunicação entre serviços. Isto a nível de organizações (...) “ E15</p> <p>“ (...) através deste sistema conseguimos fazer o mesmo trabalho com menos gente. Eu na minha secção tinha a trabalhar 8 pessoas, neste momento tenho 5. Todas as pessoas que têm sido reformadas não têm sido substituídas e o serviço continua-se a fazer na mesma. Se eu não tivesse este sistema informático era impossível ter o mesmo trabalho com menos 3 pessoas, 3 pessoas é muita mão-de-obra e em 8 horas faz-se muita coisa. Estamos, neste momento com 5 e desses 5 de vez em quando desafectamos pessoas para fazer outro tipo de trabalho. Era totalmente impossível sem este tipo de sistema informático (...) “ E15</p> <p>“ (...) enquanto equipa de acessória aos Tribunais, não temos nenhuma base de dados que nos permita fazer essa leitura, permite-nos, por exemplo, ver o processo, a origem do processo, e a entrada dos pedidos e das respostas que foram dadas nesse processo e quem é o responsável também. Não nos permite ver mais do que isso, porque é uma base de dados caseira, essa que temos, não é. Ao fim e ao cabo essa base de dados foi criada para efeitos de SIADAP. Porque um dos nossos objectivos é responder atempadamente às solicitações dos tribunais e então daí termos o pedido do registo e o pedido da resposta. Mas depois o trabalho que é feito durante esse espaço de tempo não, portanto, a base de dados não nos permite essa leitura, não (...). Aquilo que o sistema faz é isso, quantifica em termos de tempo independentemente de ser uma</p>	<p>Há muita falta de recursos humanos (E14)</p> <p>A tecnologia ajudou-nos muito (E15)</p> <p>Dívida da Segurança Social chegou a prescrever por falta de informação (E15)</p> <p>Começámos a ir buscar dinheiro que antigamente se perdia (E15)</p> <p>Essas instituições acedem directamente à nossa base de dados (E15)</p> <p>Não estarmos constantemente a fazer ofícios e a telefonar (E15)</p> <p>Conseguimos fazer o mesmo trabalho com menos gente (E15)</p> <p>Quantifica em termos de tempo independentemente de ser uma resposta mais exigente ou menos exigente (E16)</p>
--	--

	<p>resposta mais exigente, em termos de intervenção, ou menos exigente (...) “ E16</p> <p>“ (...) nem sempre conseguimos perceber logo se será um processo muito exigente, muito complexo, ou não. Porque na altura em que recebemos o pedido nem sempre vem acompanhado de muita informação. Quando recebemos um processo que envolve uma criança é uma coisa, quando recebemos um processo que envolve 5 ou 6, e temos processos desses [risos], é diferente, não é. Portanto, o trabalho é muito superior e está a ver, o tempo é o mesmo. Nós, por exemplo, tanto para um como para outro podemos ter 15 dias para responder ou 30 dias, enquanto que o grau de exigência é diferente. Realmente é (...) “ E16</p> <p>“ (...) neste momento eu teria muita dificuldade em fazer o meu trabalho, em executar o meu trabalho, sem recurso à Intranet e à Internet. E recorde-me nos primórdios, nos primórdios, e não há assim tanto tempo, não é, em 2003, quando nós queríamos um diploma legal mais antigo tinha que ir alguém daqui à biblioteca, tirar cópia do diploma legal. Isto faz um bocado, é um bocado surrealista, tendo em conta que não passaram assim tantos anos, não é. Passaram 7 anos e pronto, e parece que já passou um século, não é. Aos meios que dispúnhamos e aos meios que temos actualmente (...) ” E17</p> <p>“ (...) na advocacia, a Internet, actualmente é indispensável, porque nós enviamos todas as peças processuais pelo (...), porque temos redução das taxas de justiça, portanto deixou de haver aquela história de fazer as cópias legais e de enviar as peças processuais e as cópias e ficamo-nos a questionar se o correio funciona, se não funciona, se a expedição funciona, portanto, neste momento enviamos as peças processuais, temos o certificado digital e automaticamente dá-nos logo que entrou, que a peça processual foi enviada. Se houver algum problema o tribunal também nos telefona de imediato. Nesse aspecto é uma vantagem fabulosa, para não falarmos em termos de pesquisa de acórdãos, de doutrina de jurisprudência, pronto. É fundamental, os diplomas legais acessíveis, não é. Aliás, nós tínhamos compêndios de legislação, não é, por áreas e por regimes. Neste momento eu digo, detesto trabalho de arquivo e de pastas e não tenho no meu gabinete pastas com legislação. Eu quando quero um diploma legal vou fazer pesquisa. Isso é tudo vantagens enormíssimas (...) “ E17</p> <p>“ (...) desvantagens, desvantagens, se eu pensar bem, o trabalho de discussão que eventualmente poderíamos ter em algumas matérias, com esta panóplia à disposição, acabamos por fazer um trabalho mais individualista e menos debatido e menos discutido. Portanto se temos uma série de jurisprudência e de doutrina à nossa volta não temos tanta necessidade de debater e discutir os assuntos. Vai a nossa impressão, de acordo com o estudo que fizemos e, nesse aspecto perde-se um bocadinho a parte das relações pessoais (...) “ E17</p> <p>“ (...) pegando um pouco no que eu disse no início e tendo em conta que sou um bocadinho resistente a estas coisas da informática, acho que, de facto, melhorou, não é. Portanto, melhorou porque nós conseguimos, se calhar, desenvolver mais, mais trabalho. (...) “ E18</p> <p>“ (...) se calhar obriga-nos a um outro tipo de registos, que anteriormente, quando fazíamos em suporte papel, se calhar ficava tudo muito mais genérico e agora e agora temos ali alguns campos que temos que ir mesmo mais ao pormenor. Mas volto também ao início que depois tem esta questão da morosidade do sistema (...) “ E18</p> <p>“ (...) em termos de desenho organizacional, a nível de chefias, se calhar temos mais ou menos o que tínhamos. É assim, temos mais um coordenador que não tínhamos antes. Mas não criado por esta questão do sistema, não tem exactamente a ver, a ver com isso. Nas outras áreas não sei, mas tendo em conta mais ou menos o organograma, o que conheço, também não me dá ideia que, eventualmente, é assim, temos muito menos pessoas a trabalhar (...) “ E18</p> <p>“ (...) lembro-me que quando cheguei à Segurança Social que o número de funcionários era muito maior do que o que é presentemente. O que acontece é que, se calhar noutras áreas, não na acção social, têm saído pessoas e se calhar está-se a fazer as mesmas coisas com menos esses recursos, não é. Porque o sistema aí facilitou. Se calhar uma pessoa aí consegue dar, sei lá, despacho a dez processos que tem em mãos e anteriormente não se conseguiria (...) “ E18</p> <p>“ (...) é assim, num primeiro contacto não são propriamente muito amigáveis (risos)! Mas eu também não sou muito adepta destas tecnologias, da informática. Não nos entendemos assim muito bem. Num primeiro momento, lembro-me que quando iniciámos com este sistema, eu própria, se calhar, fiz alguma resistência àquela mudança do papel, e dos processos tudo em papel. Se calhar também porque é uma área que eu não domino, não gosto. Se calhar também é um bocadinho por aí. No entanto, agora passados, isto foi em 2005, mais ou menos, passado este período, vejo que, de facto, nós temos ali toda a informação, poupa-nos o ter que andar com coisas de um lado para o outro (...) “ E18</p> <p>“ (...) actualmente nós evitamos ao máximo fazer coisas em suporte de papel, ao contrário do que fazíamos no início, ou seja, em 6 ou 7 anos alterou tudo. Ou a mentalidade ou não sei. Mas fazíamos tudo em suporte papel, hoje em dia evita-se fazer coisas em suporte papel, ou ter suporte papel. Só o que temos ainda em suporte papel serão as fotocópias dos bilhetes de identidade e eu acho e acredito que futuramente será passado por <i>scanner</i> para se evitar essas coisas e, essencialmente, é isso (...) “ E19</p> <p>“ (...) têm sofrido uma melhoria gradual e positiva, principalmente ao nível dos agregados familiares, que nós funcionamos muito por agregados familiares, a acção social funciona por agregado familiar e os outros subsistemas não funcionam por agregados familiares. Por exemplo o desemprego funciona, se calhar, mais por, pronto nos últimos anos, agora já tem atenção os agregados, mas não tinha muita atenção e muitas vezes é complicado desligar do</p>	<p>Nem sempre conseguimos perceber logo se será um processo muito exigente, muito complexo (E16)</p> <p>Teria muita dificuldade em fazer o meu trabalho sem recurso à Intranet e à Internet (E17)</p> <p>Porque temos redução das taxas (E17)</p> <p>Um trabalho mais individualista (E17)</p> <p>Conseguimos desenvolver mais, mais trabalho (E18)</p> <p>Temos que ir mesmo mais ao pormenor (E18)</p> <p>Em termos de desenho organizacional, a nível de chefias, temos mais ou menos o que tínhamos (E18)</p> <p>O número de funcionários era muito maior (E18)</p> <p>De facto, nós temos ali toda a informação (E18)</p> <p>Evitamos ao máximo fazer coisas em suporte de papel (E19)</p> <p>Os subsistemas não nos estão a dar históricos (E19)</p>
--	---	--

	<p>desemprego para ligar ao abono de família, para ligar à doença. E nós, quando vamos pegar num processo, temos essas dificuldades porque pode estar o abono de família de uma criança com a mãe, o pai está sozinho a receber subsídio de desemprego e então para criarmos o nosso agregado ou agregado familiar temos que estar a pedir a um subsistema para desligar, para ligar ao outro e sabe que depois, às vezes é difícil, porque desligar, vamos desligar o quê, desemprego primeiro e a colega vai ter esse trabalho e não sei quantos, não é. Mas, e depois é a acção social, entra sai, e outra coisa que eu acho também que os subsistemas não nos estão a dar são históricos, que eu acho que muitas vezes são importantes. Históricos para se perceber a relação de algumas coisas. Por exemplo, por exemplo se eu fizer a capitação há um ano, quando volto a fazê-la ele não me dá a história daquela capitação, dá-me a actual (...) “ E19</p> <p>“ (...) em suporte papel eu levava trabalhinho para casa e fazia-o em casa muitos serões. Agora como nós não temos o nosso (...), acesso lá em casa, o que se faz no serviço faz, o que não faz tivesse feito. Eu acho que eles cada vez mais, e acho que o facto de estar a fazer 2 concelhos é reflexo disso, cada vez mais querem, cada vez mais trabalho e cada vez menos recursos humanos. E muita vez nós, a nossa função que nós temos, serviço social, não se prende só aos registos nos processos. Prende-se muito ao facto de nós termos que fazer trabalho de campo. E o facto de fazermos um registo, muitas vezes não espelha o tempo que nós levamos a fazer isso. E o facto que nem todos os territórios são iguais. E o facto de se eu trabalhar em Beja posso fazer 10 visitas ou 15 visitas num dia. Sento-me ao meu computador registo isso e os meus tempos médios sobem. Se eu morar num concelho com grande área eu, se calhar, levo um dia inteiro para fazer uma visita. E ao registar, registo uma visita naquele dia e não está nada espelhado. Porque é assim, como é que uma técnica faz dez visitas num dia e a outra só faz uma? Onde é que mostra aí o tempo que eu levo nas viagens, em montes, em não sei quantos e isso não espelha, depois, no serviço. E quando há a análise depois dos dados, quando as médias dos tempos médios são feitas, quando há o controlo dos objectivos dos técnicos, ninguém vai ver qual é a distância que uns técnicos fazem e outros não fazem, e porque é que uns fazem x informações e outros só fazem y. Porque o computador, isso não espelha. E é aí o meu grande calcanhar de Aquiles (...) “ E19</p> <p>“ (...) antigamente tínhamos que andar à procura do suporte papel, primeiro achar o processo, depois ir consultar o processo e agora não, se a pessoa que está a atender tiver o cuidado de fazer, o <i>front-office</i>, tem o computador e à medida que vai atendendo vai registando, a pessoa sai, fica o registo quase feito ou parcialmente feito, se daqui a 3 ou 4 dias a pessoa quiser vir reclamar e for um técnico que esteja organizado nesse ponto, chega ali, mete o número da pessoa e vê, não essa pessoa esteve cá e foi dito isto, isto, isto e isto. É claro que isto facilita muito. Do que andar à procura, sei lá onde é que eu guardei o processo. Isso, nesse ponto, melhorou muito, muito, muito (...) “ E19</p> <p>“ (...) estão menos neste momento. Muito menos, porque as que se vão reformando não foram substituídas. Houve para aí, há um tempo atrás, umas contratações, que eram pelos titulares do rendimento social, também se foram embora e não foram substituídas (...) “ E19</p>	<p>Cada vez mais trabalho e cada vez menos recursos humanos (E19)</p> <p>Facilita muito, melhorou muito (E19)</p> <p>As que se vão reformando não foram substituídas (E19)</p>
Impactes da eficiência ou da inclusão no e-government	<p>“ (...) há situações que são uma facilidade extrema de constituir sociedades que depois (...) a empresa na hora tudo bem, constitui-se uma empresa com uma facilidade! Mas depois não se tem o cuidado de ver as implicações que isso tem. Em termos futuros, a própria acaba por não ficar devidamente esclarecida das implicações tem o facto de constituir uma empresa. Depois as empresas existem e isso constato eu, existem no papel, porque na realidade não existem. Empresas fictícias são uma coisa fácilima. Inclusive podem-se utilizar essas empresas para negócios, eventualmente, menos legais, até para utilização de mão-de-obra indevida, exportar, ou importar mão-de-obra (...) e acho que é um risco efectivo e que não está devidamente salvaguardado nestes processos (...). Em termos de segurança jurídica (...) não do ponto de vista dos termos de segurança dos dados da pessoa. Isso não. Isso está salvaguardado. A pessoa tem uma senha de acesso se a cede indevidamente a outra pessoa, isso já é outra questão (...). A minha questão é mais a utilização indevida das ferramentas (...) “ E5</p> <p>“ (...) agora tenho noção do contacto que tenho com outra realidade da administração pública, designadamente (...), que eles ainda estão a anos-luz, comparando com a Segurança Social, ainda estão a anos-luz de nós. Porque ainda outro dia fui à (...) pedir uma certidão de nascimento e eu pensei, pronto, com este avanço da Administração Pública em termos de sistema informático, apesar da pessoa não ter nascido cá, vou ter com certeza informação, da mesma forma que para uma pessoa que tenha nascido cá. E não. Demora 20 dias ou 1 mês e eles não atendem telefones, sequer. Porque neste momento o registo é feito pela secção central. Fiquei um bocado admirada e surpresa com tanta, com tanta uniformidade em termos de sistema aqui na Segurança Social e depois é ver estas discrepâncias, não é. Porque era suposto haver um registo central, não é, em que a mesma informação, como é dada aqui fosse dada a nível de (...). Portanto tenho a noção de que a Administração Pública não funcionará nestes moldes, ainda, em pleno, em todas as organizações (...) “ E17</p> <p>“ (...) quando comecei como instrutora, isto já vão, penso que comecei a fazer instrução de processos em 2005, eu tinha 3 escrivães, neste momento tenho 1, já não há e penso que dentro de algum tempo é dispensável a figura do escrivão. Eu deixei de ter suporte físico dos processos (...) e manuseio os processos na aplicação (...). Haverá algumas carreiras seguramente que vão ficar esvaziadas de funções (...) “ E17</p>	<p>Facilidade extrema é um risco efectivo que não está devidamente salvaguardado nestes processos (E5)</p> <p>Eles ainda estão a anos-luz (E17)</p> <p>Haverá algumas carreiras seguramente que vão ficar esvaziadas de funções (E17)</p>
Impactes entre atributos do e-	<p>“ (...) tinha que haver um cuidado muito grande e um dos princípios era o sigilo. A pessoa que vai passar na máquina de escrever vai passar a saber tudo. Agora a técnica conhece a família e é ela que está a fazer não passa para mais ninguém. Enquanto na altura havia mais pessoas</p>	<p>Sigilo..., haviam mais pessoas envolvidas no processo (E1)</p>



government	<p>tinham que estar envolvidas no processo (...)” E1</p> <p>“ (...) a pessoa pode imprimir o que quiser, assina e vem cá entregar. Nós não recebemos por essa via, nem sei se isso é vantajoso para a minha área porque os assuntos da adopção ou dos menores em risco são tão confidenciais que eu não vejo muito bem como. Há sempre uma hipótese de fuga de informação. É um assunto em que eu nunca pensei mas que me assusta um bocadinho. Repare, há relatórios que nós mandamos para o tribunal que nem sequer podem ser lidos pelos funcionários da secretaria e, portanto, nós mandamos para a secretaria judicial mas depois vai um envelope por dentro que diz “muito confidencial”. Quando diz muito confidencial a secretaria não pode abrir. Apenas abre o ofício, dá entrada, mas entrega directamente o envelope ao magistrado. Nas questões, por exemplo, do abuso sexual de menores, ou de redes de pedofilia, são assuntos extremamente sigilosos que nem por fax comunicamos. Temos que trabalhar em segredo até o tribunal sentenciar e aí é público para os intervenientes (...)” E2</p> <p>“ (...) também me pode dizer assim, a pessoa tem a sua vida muito exposta. Evidente que tem. Nós como cidadãos também temos. Temos tudo exposto nas Finanças, nos bancos. Temos. Há alguns riscos e alguns medos nestas utilizações o que também pode levar as pessoas a serem mais sérias e mais transparentes. O mundo e nós todos, somos tutelados por alguém. A liberdade é também perceber que há tutelas e controle. É um mundo novo! As pessoas apercebem-se que não podem fazer actos isolados. Isolados sem controlo de ninguém. Essas bases de dados (...), eu tenho acesso que os administrativos não têm. Eu não tinha acesso ao diagnóstico, eu só tinha acesso ao que o serviço fazia por aquela pessoa. Quem decide não precisa saber a história toda das pessoas. Fica tudo registado mas há registos do técnico que não passam para as chefias. Há esses cuidados (...)” E2</p> <p>“ (...) toda a gente ouve falar, então na televisão, que as bases de dados da adopção vieram resolver o problema da adopção e acelerar. Não é verdade. Portanto, nós temos uma base de dados nacional em que cada Centro Distrital coloca os casais que tem, que estão na lista de espera para adoptar (...). Nós temos aqui uma criança que queremos exportar, mas queremos um casal com 40 anos, que seja de um meio rural (...). Nós não entregamos filhos a pais. Nós damos pais a crianças. Eu vou à procura de uns pais e vou à base de dados e o que é que tem na base de dados, tem a idade de um casal ou de uma pessoa singular, tem a criança que ela pretende e pouco mais (...). Eu quando preciso de um casal eu vou explorá-lo. Existe informação fulcral nos processos que não está na base de dados (...). Eles já rejeitaram uma criança ou devolveram uma criança mas querem continuar a adoptar, nós temo-los na lista porque não os podemos eliminar (...). Esta base, por causa da confidencialidade, é tão sumária, que também não nos serve de grande coisa. Existe porque nos foi imposta (...) a base de dados aceleraria os processos de adopção, o que não é verdade, porque um processo de adopção só é acelerado se o tribunal decidir em tempo útil (...). Um tribunal, para decretar uma confiança judicial, demora 6 meses. A criança já perdeu tanto tempo. Aí é que está a morosidade da adopção. Em vez de se dar só números, que se desse também informação qualificada sobre processos. Repare, as pessoas lêem os números e os números na minha área são muito pequenos, e ainda bem (...)” E2</p> <p>“ (...) a pessoa é que tem que ser responsável, tem que manter o seu sigilo profissional, porque lhe é atribuído um perfil e com esse perfil é que a pessoa trabalha, com esse perfil a pessoa não deve andar a investigar a vida de A, B ou C (...)” E3</p> <p>“ (...) nós só imprimimos mesmo o formulário, o cliente é que preenche o formulário, portanto não é preenchido informaticamente, nem enviado directamente para os serviços, nós só imprimimos e a pessoa é que preenche (...). Nós recebemos o requerimento em formato papel e aí sim, é que o enviamos para as secções, para os destinatários, que o transcrevem para o sistema informático (...)” E4</p> <p>“ (...) tem protecção porque eu estou no atendimento ao público, eu tenho acesso a todos os serviços do (...) quase todos os serviços. O <i>back-office</i>, as secções lá em cima só tem acesso com o que trabalham, portanto não tem acesso a tudo sobre o beneficiário. Têm acesso ao que lhes compete, ao serviço deles. Aí também estão um pouco protegidos (...)” E4</p> <p>“ (...) existe facilidade de uso, mas também depende da habilidade de cada qual, da pré-disposição e do gosto por este tipo de instrumentos. Regra geral essa preocupação existe e as pessoas com facilidade apreendem os conteúdos. Quando são ferramentas eventualmente mais complexas há formação, há efectivamente regras (...) e nós também temos essa preocupação cá, já no terreno, falar com as pessoas e explicar-lhes como é que funciona (...)” E5</p> <p>“ (...) são ferramentas que são postas à nossa disposição e são para utilizar. Nalguns casos é mesmo imperativo que assim seja por força dos próprios procedimentos que estão instituídos (...)” E5</p> <p>“ (...) O cidadão/cliente já há uma enorme adesão em determinadas matérias, noutras eu sinto que nem tanto. Estou a falar da nossa realidade em termos distritais. Se calhar se formos para os grandes centros urbanos a realidade é diferente. Nos meios rurais, se calhar a maior parte das pessoas não tem acesso à Internet, nem sequer têm um computador (...). Isso tem a ver com a caracterização do meio onde nós estamos. Eu noto que naquelas matérias em que a utilização já é imposta, aí as pessoas têm que, necessariamente, adoptar. Naquelas outras matérias em que é facultativo, a pessoa tem esse meio ao dispor, mas pode recorrer a todos os</p>	<p>Sigilo, necessidade de reforço da segurança, transparência diferida para evitar fuga de informação na apreciação de um processo (E2)</p> <p>Trabalhar em segredo até o tribunal sentenciar e aí é público para os intervenientes (E2)</p> <p>Vida muito exposta (E2)</p> <p>Tenho acesso que os administrativos não têm (E2)</p> <p>Quem decide não precisa saber a história toda das pessoas (E2)</p> <p>Esta base de dados, por causa da confidencialidade, é tão sumária, que também não nos serve de grande coisa (E2)</p> <p>Existe porque nos foi imposta (E2)</p> <p>Um tribunal, para decretar uma confiança judicial, demora 6 meses (E2)</p> <p>Ser responsável, equilibrar a facilidade de uso com a segurança (E3)</p> <p>Necessidade de responsabilizar o utilizador (E4)</p> <p>Acesso apenas ao que lhes compete (E4)</p> <p>Existe facilidade de uso (E5)</p> <p>São para utilizar, nalguns casos é mesmo imperativo (E5)</p> <p>A utilização já é imposta, nas matérias em que é facultativa acabam ainda por recorrer muito aos serviços (E5)</p>
------------	--	--

<p>outros, sinto que a pessoa acaba, ainda, por recorrer muito aos serviços, designadamente em alguns processos que tem alguma complexidade e a pessoa também tem algumas dúvidas no próprio preenchimento. (...) “ E5.</p> <p>“(…) Também pretendem logo uma informação (...). Se recorrem a um serviço de Segurança Social Directa, introduzem os dados mas não ficam com uma informação mais genérica (...), como obtêm se forem a um serviço de atendimento. Aí, regra geral a pessoa já lhe dá uma indicação «Ai, olhe, isto nem vale a pena porque a pessoa não reúne as condições». Ora isso a pessoa, cliente, não consegue aferir, apesar do nosso <i>site</i> dispor de toda a informação, sobre todos os produtos. Nem sempre é fácil a um cidadão comum entender todos os termos que lá estão. É mesmo assim e por muito clara que a linguagem seja. As pessoas ficam com dúvidas se reúnem ou não reúnem as condições para obter um determinado produto. Aí eu penso que as pessoas ainda continuam a ter alguma resistência a enviar por Internet, designadamente documentos electrónicos. Vejo que ainda há muita resistência. Coisas mais simples como uma alteração de morada vão fazendo, como a comunicação da admissão de um trabalhador (...) coisas de uma complexidade diferente, têm alguma resistência. Consideraria que o cidadão cliente (...) é o mais resistente a estas novas tecnologias, pelo menos na realidade aqui (...) “ E5.</p> <p>“(…) o cidadão/cliente consegue através da Internet verificar em que fase é que está o seu processo, o que acho que é magnífico. Além de que temos agora outra forma célere para o cidadão/cliente que é o contact centre (...) O próprio sistema de informação que temos, pelo menos nas áreas das prestações (...) existe uma ferramenta que se chama precisamente CPA, em que a própria pessoa é conduzida pela tramitação do processo (...) o que diminui também, consideravelmente, a margem de erro nesses procedimentos, em termos de prazos, em termos das várias fases em que necessariamente um processo tem que passar, audiência prévia, etc. Em termos da qualidade da apreciação dos processos foi um contributo bastante importante e do ponto de vista do cidadão também (...). Pela própria natureza dos processos, estou-me a recordar da área da Acção Social, em que é uma área menos linear, menos formatada (...). São constrangimentos inerentes ao próprio desenho dos processos. Como deve imaginar nós temos um (...) que é comum a todo um conjunto de Institutos, que não só o (...), que tem um conjunto de prioridades em termos de desenho de aplicações, de evolução (...) e que, infelizmente, não dá para fazer tudo ao mesmo tempo. Tem que ser definidas prioridades. Serão constrangimentos organizacionais (...) mas a direcção é nesse sentido, com certeza. Trazer esses procedimentos a todos os processos que tenham impacto no exterior (...) “ E5</p> <p>“(…) lentidão muitas vezes (...). São aplicações de cariz nacional, muito pesadas, com muita informação. Como têm sido integradas cada vez mais aplicações (...), necessariamente torna o sistema mais lento. Mesmo as próprias alterações às aplicações que são diárias, muitas vezes quando são introduzidas essas alterações, depois têm interferência nos serviços. Se bem que existe a preocupação de fazer isso aos fins-de-semana ou em períodos nocturnos. Não obstante isso há reflexos ao nível dos serviços. Paragens que são frequentes e que ultimamente têm aumentado de frequência (...) “ E5</p> <p>“(…) agora também com a acumulação de aplicações de cada serviço, que se vão anexando, aquilo..., temos dias que a aplicação está muito lenta, temos dias que são feitas a nível de Lisboa, lá do (...), são feitas várias alterações para os serviços funcionarem melhor e acaba por nos prejudicar a nós (...), mas que mais tarde vamos ter melhorias (...) “ E6</p> <p>“(…) é muito bom porque muitas das vezes as pessoas não nos comunicam, porque entendem que se nós (...) temos hipóteses de saber tudo, (...) desemprego e doença, então não é necessário comunicar. Mas é uma regra da lei, em relação ao (...) que a pessoa tem 10 dias para comunicar qualquer alteração que haja no agregado e nas relações e às vezes é isso que não acontece assim tão rapidamente. E as pessoas, acabam por nos aparecer nestas situações reformas que ainda não estão lançadas e que a pessoa já está a receber. Por isso é bom, nesse aspecto. Ou porque a pessoa está a ainda a contabilizar trabalho, porque não veio dizer que já está a receber do desemprego, cessou o seu trabalho e iniciou o desemprego e por aí fora, não é (...) “ E6</p> <p>“(…) nós tínhamos necessidade de saber muitas vezes, a nível de Finanças, os IRSs e pronto, temos hipótese de ir ver se a pessoa tem património imobiliário que não nos comunique. E mesmo para o RSI também nos dá muito jeito. Já temos situações em que temos recorrido a isso e a interligação com outros serviços também é bom..., tudo através da Internet logicamente. Normalmente eu tenho acesso à Internet mas não recorro muito, eu, pessoalmente, porque temos a Intranet, que toda a gente tem e que aquilo que nós necessitamos, praticamente, está lá (...). Agora ultimamente é mais as colegas do atendimento, retiram (...) os formulários, imprimem de acordo com as necessidades. É preenchido (...). Recebemos sempre escritos pela própria pessoa. Mas não há necessidade de termos em suporte papel, em armazém, porque podemos ir buscar à medida que vai sendo necessário. De todos os formulários. De tudo um pouco. Todas as prestações já. Por isso nesse aspecto também. Isso é a evolução dos tempos (...) “ E6</p> <p>“(…) acho que são fáceis de utilizar (...) “ E7</p> <p>“(…) temos um manual com regras de segurança, que têm que ser, que têm que ser cumpridas, obrigatoriamente, para acessos. Neste momento esse gabinete está a desenvolver até um projecto que é o de incompatibilidade de perfis. O trabalhador, por exemplo, que tenha o perfil “x”, não pode o “y, temos um formulário próprio onde são, através do qual são solicitados os</p>	<p>Nem sempre é fácil a um cidadão comum entender todos os termos que lá estão, por muito clara que a linguagem seja (E5)</p> <p>Continuam a ter alguma resistência a enviar por Internet, o cidadão cliente (...) é o mais resistente a estas novas tecnologias (E5)</p> <p>Consegue através da Internet verificar em que fase é que está o seu processo (E5)</p> <p>A própria pessoa é conduzida pela tramitação do processo (E5)</p> <p>Não para todos, pela própria natureza dos processos, área menos linear, menos formatada (E5)</p> <p>Lentidão muitas vezes (E5)</p> <p>Paragens que são frequentes (E5)</p> <p>A aplicação está muito lenta (E6)</p> <p>Efeitos diferidos (E6)</p> <p>As pessoas não nos comunicam (E6)</p> <p>Recebemos sempre escritos pela própria pessoa (E6)</p> <p>Não há necessidade de termos em suporte papel, em armazém, porque podemos ir buscar à medida que vai sendo necessário (E6)</p> <p>Fáceis de utilizar (E7)</p> <p>Incompatibilidade de perfis (E7)</p>
--	--

	<p>acessos às várias aplicações. Cada perfil encerra um conjunto de operações. Esses pedidos só podem ser feitos pelo Director de Núcleo, no mínimo, nunca pode ser o trabalhador a solicitar o acesso a uma determinada aplicação, a única coisa que pode pedir para si próprio é a sua <i>password</i>, mais nada e, portanto, existe um controle que eu penso que é eficaz, de acesso ao sistema. Com todas as fragilidades que tem o acesso a estes sistemas de informação, porque o trabalhador pode ter, obviamente, que ter aquele acesso para desenvolver o seu trabalho, mas pode-o utilizar mal, isso é um risco de qualquer sistema de informação (...)“ E7</p> <p>“(…) eu acho que através dos sistemas (...) é bastante mais seguro, porque é assim, qualquer operação que seja feita, cada um de nós tem um utilizador identificado dentro da Segurança Social e portanto qualquer operação que seja feita no sistema, o (...) tem o registo de qual foi o utilizador que fez aquela, que fez aquela operação. Portanto existe esse controle. De vez em quando são feitas auditorias para ver, para se analisar se estão a cumprir ou não os procedimentos de segurança da informação e portanto acho que há um bom trabalho nesse sentido (...)“ E7</p> <p>“(…) quando eu cheguei, em 2001, não tinha nada a ver como está a situação hoje, nada absolutamente. Fazíamos muita coisa manual, desde ofícios, a única coisa que fazíamos no computador era o lançamento das baixas, de resto era tudo manual. Agora já não, nem sequer as contínuas nem nada, já está tudo programado, nós introduzimos os dados e o próprio sistema vai fazer a leitura de tudo. Ficou, em parte ficou, mas é tal coisa. É ótimo, facilita, porque enquanto nós fazíamos tudo com papel químico, triplicado e aquelas coisas todas, enganávamos-nos e tínhamos que voltar, aqui clicamos ali e sai três, quatro, as cópias que nós necessitamos. Nesse aspecto em quantidade e em tempo, não há qualquer dúvida. O problema que há eu penso que tem a ver com a mentalidade, com as pessoas, a pessoa já está muito enraizada com o início do trabalho, que era manual, que tinha que ter um arquivo de tudo o que era documentozinho. O que acontece hoje em dia temos estas novas tecnologias, tudo o melhor que há, mas as pessoas estão enraizadas e estão agarradas àquilo, mesmo tendo a tecnologia ali, que pode facilitar e isso tudo, mas não! Tem que haver sempre papéis, cópias de tudo. Há a facilidade, só que deve-se guardar tudo, imprimir tudo e ficar tudo em pastas. Eu acho que aí há um contra-senso. Essa parte não foi ultrapassada, estamos no antigamente (...)“ E8</p> <p>“(…) tem a ver com as realidades dos distritos serem, acho eu, serem muito diferentes. E para arranjar regras que se apliquem a todos com realidades diferentes torna-se um bocadinho complicado. Então acho que é isso que está a dificultar e as exceções são sempre muitas e isso torna um bocadinho tornar uma regra geral para todos e para vários casos que se passam. Penso que seja isso (...)“ E9</p> <p>“(…) penso que há ainda uma lacuna em termos da instauração de processos executivos. Processo-crime, isso sim é uma aplicação que nós temos que fazer à parte, temos que ter uma base nossa criada em Excel, a nível dos processos-crime, que é um outro sistema que também se pretende que se vá reflectir nesse programa, mas que não dispomos. Temos que fazer tudo a nível interno, à nossa maneira, digamos assim, cada Centro Distrital tenta da sua forma. Portanto é uma forma, é um procedimento que ainda não está uniformizado, enquanto o outro é a mesma base de dados para todos os Centros Distritais (...)“ E9</p> <p>“(…) nós acabamos por ter uma percepção de como funcionam as outras secções através deste novo sistema, podemos ter acesso através da opção de consulta. Não podemos trabalhar nem mexer sem nos ser dada essa autorização numa secção que não nos diz respeito. Para evitar que possam ocorrer situações em que a pessoa, até por um descuido, poder alterar uma coisa que não lhe diz respeito (...)“ E9</p> <p>“(…) toda a gente resiste normalmente, mas depois quando começam a conhecer e gostam (risos) (...). Principalmente isso talvez se note e não digo que me excluiu. As pessoas estão bastante habituadas, durante muitos anos, a fazer a mesma coisa e não sei se é por um pouco de receio, de não apreenderem logo. É como nós na nossa casa, às vezes, aos mais velhos, como eu, um bocadinho de resistência, depois até começam a ver que afinal não é difícil, começam a gostar e acho que, de um modo geral. Mas nota-se às vezes sim, quando altera ou quando vem uma aplicação nova (...). Mas depois começa tudo a trabalhar e normalmente não desgostam, a não ser que a aplicação traga muitos problemas. Também há casos em que dizem «ai isto estava muito melhor antes». (...)” E10</p> <p>“(…) a diferença que lhe aparecia no ecrã, a forma simples como eles já estavam habituados..., enfim, veio uma estrutura totalmente diferente, não é, em que obedecia a umas regras totalmente diferentes. O outro acesso disponibilizava-lhes no ecrã tudo o que elas queriam e aqui têm que ir a um e depois escolher, às vezes, não é, a outra informação, a restante informação está noutro. Ao princípio as pessoas não sabiam qual era o botãozinho, às vezes confundiam e perdiam e, portanto, nesse aspecto. Mas em princípio as pessoas já conhecem e não está difícil. O acesso não lhes é difícil. Os grupos neste momento têm a mesma necessidade. Cai o sistema e as pessoas ficam muito perdidas (...)“ E10.</p> <p>“(…) há realmente uma gestão de acessos. Inicialmente quando eu fui para a informática, embora também houvesse uma preocupação, acho que a maior preocupação na altura, seria mesmo a segurança de dados. A gente saber que fez-se um processamento, aqueles dados estavam seguros, para se houvesse algum problema posterior. Havia segurança em relação às colegas mas era uma segurança muito mais restrita, ou seja, algumas colegas não faziam determinada..., ou seja, tirava-se aquele perfil. Mas de uma forma muito diferente, que não tem</p>	<p>Bastante mais seguro (E7)</p> <p>Tem o registo de qual o utilizador que fez (E7)</p> <p>É ótimo, facilita (E8)</p> <p>Tem que haver sempre papéis, cópias de tudo, há a facilidade, só que deve-se guardar tudo, imprimir tudo e ficar tudo em pastas (E8)</p> <p>Arranjar regras que se apliquem a todos com realidades diferentes torna-se um bocadinho complicado (E9)</p> <p>Temos que ter uma base nossa criada em Excel (E9)</p> <p>Acabamos por ter uma percepção de como funcionam as outras secções através deste novo sistema (E9)</p> <p>Receio, afinal não é difícil (E10)</p> <p>O acesso não é difícil (E10)</p> <p>Há realmente uma gestão de acessos (E10)</p> <p>A maior preocupação na altura seria mesmo a segurança de dados</p>
--	--	---

	<p>nada a ver com o que é feito agora. Agora não, agora há regras, há uma gestão muito cuidada, precisamente porque o Núcleo de Administração de Dados, apercebeu-se que de facto era um problema muito grave, não é, podia ter consequências muito graves, devido, precisamente a toda a evolução, a toda a ligação e pronto, e aos perigos que daí advinham. Há uma gestão de acessos que é com, de acessos e perfis e é assim, no mínimo, aquilo está organizado desta forma, há formulários próprios para os vários tipos de acessos, um acesso geral, um acesso controlado que é já um acesso que já nem toda a gente pode ter e tem que vir autorização da nossa direcção mesmo, se são aplicações, como é que hei-de dizer, aplicações via Intranet, acesso directo, e outras assim. Portanto formulários para todos os vários tipos (...) “ E10</p> <p>“ (...) nota-se que há uma tentativa em cada vez tornar, tornar as coisas mais transparentes, mais disponibilização das coisas (...), nalguns casos consegue. Talvez em, eu não sei se todos. Depende também das aplicações, mas os estados e isso, por exemplo nas contra-ordenações e isso, consegue-se ver isso tudo. Nos ilícitos (...) aí sim, consegue-se ver o estado (...) “ E10</p> <p>“ (...) as falhas têm a ver muito com o interface entre as várias aplicações. E é aí que eu suponho que as coisas estão um bocadinho a precisar de uma evolução. Porque há uma base de dados mãe, chamemos-lhe assim, que é a grande matriz deste serviço que é uma base de dados onde constam todos os beneficiários e contribuintes, com a respectiva identificação. Depois associada a essa grande base de dados há várias aplicações que vão todas elas buscar informação a essa base de dados. Mas depois essas aplicações necessitam, por sua vez, de interagir entre si. Dou-lhe um exemplo, temos ao nível de requerentes de (...), o funcionário que vai deferir uma prestação de (...) tem que consultar a aplicação do desemprego para ver se está a receber subsídio de desemprego, tem que ir ao (...) para ver se essa pessoa que requereu o subsídio (...), se é contribuinte e é trabalhador por conta de outrem ou por conta própria. Não está automatizada ainda essa interacção. Digamos, não está totalmente. Já começou a estar. Mas é aí que está o grande constrangimento e o que é que acontece, se um colaborador que está a tratar um processo, uma prestação qualquer, se por qualquer falha se esquecer de ir ver a outra aplicação, ou se for ver e consultar incorrectamente, vai haver um subsídio que é despachado e é processado a um beneficiário que não tem direito. O sistema tem depois forma de detectar isso mais tarde, muitas vezes dois, três, quatro meses mais tarde, quando já foram pagos vários subsídios. Depois tem que haver o pedido de restituição da prestação o que gera sempre aí (...) e que cria também um volume de prestações indevidamente pagas que nem sempre é fácil de recuperar (...) “ E11</p> <p>“ (...) eu acho que a questão aí é meramente técnica. Técnica em termos de tecnologia de informação, ou seja a possibilidade de acelerar esse processo de afinação das aplicações reside integralmente, ou na sua esmagadora maioria, no (...) e não no (...). Aquilo que compete ao (...) é apenas diagnosticar as falhas e referenciá-las para solução no (...). Não estou a ver como é que a Segurança Social, Instituto da Segurança Social possa ter aí um papel mais interventor, mais pró-activo. Porque de facto a questão é meramente técnica do ponto de vista informático e estamos a falar de bases de dados com milhões de pessoas, com milhões de processos todos os dias, eu imagino que não será muito fácil haver uma resposta em termos de área de informática, que possa resolver todos os problemas, mas há alguns que se arrastam há demasiado tempo, nomeadamente e especialmente esse, que é o que mais me constringe, que é o das contribuições. Porque estar a pedir a contribuintes cumpridores, que venham liquidar uma dívida que não existe é algo que já não devia acontecer (...)” E11</p> <p>“ (...) esse reforço foi efectuado recentemente, agora no final de 2009 e foi efectuado através de uma nova definição de critérios de gestão de perfis de acesso às aplicações. Enquanto até aí ficava, era um bocadinho, discricionário, a atribuição dos perfis, ou seja cada chefia podia definir, podia solicitar, o acesso a determinados perfis de utilizadores e o Director ou o Adjunto podiam autorizar, agora foram criados vários níveis, precisamente para garantir a segurança de que só tem acesso aos dados quem estritamente precisa deles para trabalhar. É óbvio que nunca é possível garantir em absoluto que nunca nenhum colaborador utilize dados do sistema para fins que não são os estritamente necessários à sua função. Isso é de todo impossível. Agora, aquilo que foi feito no final de 2009 eu julgo que garante duas coisas: a primeira, isso que estava a dizer, que os colaboradores só têm acesso aos dados, exactamente aqueles que precisam para o exercício das suas funções e em segundo lugar também permite que todas as chefias tenham a possibilidade de pesquisar de consultar, de verificar, digamos assim, os acessos que os seus subordinados fizeram, para, enfim, eventualmente, detectarem alguns acessos injustificados e não justificados. Eu julgo que neste momento o sistema que foi instituído no final do ano passado, com vários níveis de perfis em que há determinados acessos que só superiormente, os departamentos centrais é que podem autorizar, outros nós temos competência para autorizar. Acho que a forma como a coisa está definida e a possibilidade de verificação e também o facto de tudo ficar registado, eu acho que é difícil ir mais longe do que isto na garantia da segurança que esses dados não serão utilizados indevidamente. É um pouco difícil (...) “ E11</p> <p>“ (...) porque de facto nós acedemos às nossas bases de dados mas temos também acesso a bases de dados das Finanças, por exemplo e importa que, de facto, essa informação não seja utilizada para fins indevidos. E nós, quando foi feito esse trabalho a nível nacional, no final do ano passado, constatamos que anteriormente a essa reorganização dos perfis de acesso que, como a coisa estava, pelo menos era passível de alguns usos menos adequados e sem ser muito fácil detectar. Havia demasiados utilizadores para demasiadas aplicações e bases de dados, injustificadamente. É óbvio que quando estamos a falar de muita gente é mais difícil de</p>	<p>(E10)</p> <p>Nalguns casos consegue-se ver o estado (E10)</p> <p>As falhas têm a ver muito com a interface entre as várias aplicações</p> <p>A questão é meramente em termos de tecnologia de informação (E11)</p> <p>Foram criados vários níveis, precisamente para garantir a segurança de que só tem acesso aos dados quem estritamente precisa deles para trabalhar (E11)</p> <p>O sistema, como está hoje, está bastante seguro (E11)</p>
--	--	---

	<p>verificar e controlar. Agora, por exemplo na área de identificação, quem tem acesso à base de dados das finanças são só duas pessoas, é fácil o director da área, que tem perfil que lhe permite fazer essa verificação, aleatoriamente e pontualmente, ver o número e a qualidade dos acessos e perceber se aquilo é razoável, se é, porque não vejo outra forma, e pronto, e se houver, da parte de algum beneficiário ou contribuinte, alguma queixa, no sentido de que os seus dados foram utilizados indevidamente, é sempre possível fazer essa verificação e confirmar se houve algum abuso ou não da parte dos nossos colaboradores. Eu acho que o sistema, como está hoje, está bastante seguro, daí, pessoalmente, eu que não sou perito em informática, nem de perto, nem de longe, não vejo que seja fácil introduzir maior segurança (...) “ E11</p> <p>“ (...) eu tive o privilégio de acompanhar os “pilotos” de algumas aplicações, portanto quando elas ainda estavam em fase de teste, ainda não estavam em produção, daquilo que eu acompanhei penso que as aplicações estão boas. Não quer dizer que não possa ainda haver melhoramentos a alguns níveis, mas penso que se conseguem utilizar bem e consegue-se extrair a informação que se pretende (...) “ E12</p> <p>“ (...) é um processo muito rápido. Portanto a pessoa faz o acordo, vai a despacho, é introduzido no sistema, vai a despacho, é autorizado, ou não, e é comunicado ao beneficiário. O beneficiário não tem, se perguntar nós conseguimos-lhe dizer em que estado, em que fase está o processo. Mas em termos de aplicações, se o beneficiário tentar através da Internet, ou isso, através do <i>site</i> da Segurança Social, tomar conhecimento em que fase o processo está, isso penso que não, penso que não consegue. Mas penso que, independente disso, acho que é um processo transparente. Portanto se o beneficiário questionar, nós conseguimos-lhe dizer, com facilidade, em que fase está (...) “ E12</p> <p>“ (...) eu estou agora a lembrar-me de uma melhoria [risos] no (...), no nosso sistema informático (...) e que essa melhoria há três semanas para cá tem parado todo o sistema. Tem parado tudo. Há complicações a nível da rede que eles têm que não conseguem resolver. Não sei se é da rede, se não é. Eles não nos dizem. A aplicação, a melhoria ainda não se está a reflectir. Podem ter feito melhorias a nível aplicacional, mas essa melhoria que eles introduziram a nível aplicacional reflecte-se em lentidão do sistema. E muitas vezes a aplicação até cai, algumas aplicações do sistema caem (...) “ E13</p> <p>“ (...) não entra aqui qualquer pessoa na rede. Não digo que não haja crâneos que não consigam entrar. Mas não é fácil entrar nesta rede. Já viu, os problemas que daí advinham. Então a vida, o futuro das pessoas está aqui. A nível de descontos uma pessoa tem aqui, desconta para aqui e aquilo é a velhice dela que está ali representada. Imagine que alguém entra e que lhe limpa os dados referentes a descontos mensais. Ou o contrário, que ninguém descontou e que metem lá dados. É muito complicado! Eu acho que antigamente havia muito mais segurança porque antigamente eram redes..., como é que hei-de dizer..., havia uma base de dados e nós estávamos ligados a essa base de dados por não inteligentes, só por monitores (...) eram redes internas, ninguém entrava lá. Era um sistema melhor mas tinha outras desvantagens (...) “ E13</p> <p>“ (...) claro que eu não consigo ter acesso ao (...) para daí extrair dados, um determinado funcionário que mete não sei quantos processos, ou que trata não sei quantos processos, não é, eu não consigo tirar dados porque eles não me deixam ter acesso à base de dados. Nem sequer há, mesmo dentro da própria (...), não há, não temos nada a ver nós, (...) e (...) não há ligação nenhuma. Eles só nos dificultam, mesmo o nível, a relação pessoal que há aqui dentro, aliás em todos os Centros Distritais e em Beja também não é diferente, é muito má (...) Não sei se eles têm indicações (...) para funcionarem mesmo assim, distantes e não sei quê, se são as pessoas que são assim. Eu sei que em Évora se passa o mesmo, que a relação é péssima (...) “ E13</p> <p>“ (...) eles são intratáveis (...), existe uma má relação, que não é para disfarçar. Eles conseguem ter esses dados todos. Com um ficheiro de LOG eles sabem ver quem é que entra, a que horas entra e sai, aonde é que nós vamos, controlam perfeitamente (...) controlam pessoal que anda aí na Internet a mais (...), que anda na Internet mas não anda a trabalhar, anda a ver <i>sites</i> que não deve (...), mas não há uma ligação entre nós e eles, não nos facultam nada disso (...) “ E13</p> <p>“ (...) naquelas que eu (...) não vejo isso (...) exportar dados, tirar conteúdos, seja que formato for, não temos acesso a isso. Poderá algum dia isso acontecer, mas neste momento não (...) “ E13</p> <p>“ (...) houve grandes problemas na informatização da acção social e há. Porque é muito complicado, os caminhos não são tão rígidos como eram numa prestação, num desemprego, num abono, há uma lei que é assim e que é assim. Enquanto na acção social mexe muito com sentimentos, com coisas muito subjectivas e as aplicações não podem ser rectilíneas, têm que permitir (...). Portanto houve muita dificuldade, penso que houve muita dificuldade para transmitir tudo isso e as aplicações são muito extensas (...), embora já lá vão seis anos (...) não são muito voltadas para este tipo de instrumento de trabalho, nunca foram (...), alegando, alegando a confidencialidade do assunto, era a desculpa que (...) davam, penso eu, pelo menos (...) saíram daqui umas quantas pessoas que já estavam na altura de sair, para dar lugar a outras pessoas e as coisas começaram a avançar (...) “ E13</p> <p>“ (...) há passos, há determinados acessos, passagens de ecrãs para outros ecrãs que são duvidosos, portanto que levam as pessoas a cometer erros, de início, pelo menos de início. E depois depende dos utilizadores, se são mais vocacionados ou não para interpretar aquilo que vêem. Portanto há. Uma aplicação deve ser o mais intuitivo possível. Portanto nós entramos</p>	<p>Penso que se conseguem utilizar (E12)</p> <p>Se o beneficiário tentar através da Internet, tomar conhecimento em que fase o processo está, penso que não consegue (E12)</p> <p>Lentidão do sistema (E13)</p> <p>Antigamente havia muito mais segurança (E13)</p> <p>Não consigo tirar dados porque eles não me deixam (E13)</p> <p>São intratáveis (E13)</p> <p>Não vejo isso, exportar dados, tirar conteúdos (E13)</p> <p>Mexe muito com sentimentos, com coisas muito subjectivas e as aplicações não podem ser rectilíneas (E13)</p> <p>Há passos, há determinados acessos, passagens de ecrãs para outros ecrãs que são</p>
--	--	---

intuitivamente, seguimos os passos e percebermos logo e aqui (...) há aplicações que não têm essa navegação tão directa como deveria ser. E os tropeços estão sempre ali num determinado botão que é sempre o botão alterar (...). Nem todas as aplicações são assim. Realmente as da área da acção social que não são tão directas, tão fáceis de lá chegar (...) “ E13	duvidosos (E13)
“ (...) temos já um programa que conseguimos ver quando as dívidas estão mal, para as corrigir, que não tínhamos (...) Agora temos outras coisas, por exemplo são coisas que são dispensadas ao nível de pensões e coisas do género que deveriam ficar logo, depois de paga na Nacional deviam desaparecer do nosso sistema e não desaparecem. Temos grandes dificuldades com isso (...). São das dificuldades que nós temos ali piores. São essas e as coisas que são pagas no (...). Também deveriam passar ao sistema, se passam os pagamentos, quando pagam na tesouraria, passam automaticamente, automaticamente as contribuições dos beneficiários deveriam ficar lançadas e não ficam. E nós às vezes temos a pouca sorte de termos alguma falha, de se passar uma certidão com dívida que não é real (...) “ E14	Automaticamente as contribuições dos beneficiários deveriam ficar lançadas e não ficam (E14)
“ (...) umas secções não terão acesso ao serviço de outras. É o caso por exemplo da qualificação, é feita a qualificação num sítio mas nós temos as contas correntes no outro e nem um tem o acesso a uma coisa nem outro tem acesso a outra. Portanto eu não posso corrigir coisas da qualificação do independente, como é lógico não é? Podia corrigir coisas que não devia corrigir. Já elas corrigem na qualificação e nós depois podemos fazer o nosso serviço mas é depois das coisas corrigidas lá e assim sucessivamente (...) “ E14	Umhas secções não terão acesso ao serviço de outras (E14)
“ (...) por exemplo, quer fazer uma compensação e existe um pagamento, existe uma dívida, a pessoa paga, ficam os dois valores activos em conta corrente. Essa compensação faz-se automaticamente, é o próprio sistema que a faz mensalmente. Mas se houver necessidade de ser feita uma manualmente é muito fácil o sistema tem apenas uma teclazinha, a pessoa selecciona aquele mês que pretende, carrega naquela tecla e fica automaticamente compensado, portanto em termos de utilização é muito fácil, porque todo o sistema, para nós, utilizadores, tem apenas uma teclazinha onde se vai carregar. Marca, desmarca e o sistema funciona assim. Portanto é muito fácil de entender. Penso que qualquer pessoa tem facilidade em utilizar o nosso sistema informático. Muito explícito (...) ” E15	Qualquer pessoa tem facilidade em utilizar o nosso sistema informático (E15)
“ (...) esse tipo de situação eu penso que a pessoa, o cliente não tem acesso. Consegue dirigir-se ao sistema e verificar em situação está. Requereu, está a ser tratado, portanto, está em tratamento, está em análise, isso consegue verificar, agora a pessoa que é responsável e onde está, de momento ainda não tem acesso (...) “ E15	A pessoa que é responsável e onde está, de momento ainda não tem acesso (E15)
“ (...) há vários anos que se está a trabalhar numa base de dados nacional, mas eu acho que devido à natureza daquilo que se pretende e daquilo que é feito que não se tem conseguindo ainda chegar a um consenso quanto aos dados a introduzir na base de dados, porque há muita informação que é confidencial há dados de identificação dos menores que não podem passar assim sem mais nem menos para o conhecimento de terceiros, não é, e então ainda não se tem conseguido. Depois, nós, no nosso trabalho, no nosso dia-a-dia, não utilizamos a Internet para enviar documentos, por exemplo informações relatórios, para o Tribunal ou para outras entidades. Às vezes o que fazemos é internamente, com outros Centros Distritais isso já tem acontecido, enviar informações por e-mail, sim. Isso já tem acontecido, mas de técnico para técnico, dentro do mesmo sistema de Segurança Social (...) “ E16	Não se tem conseguindo ainda chegar a um consenso quanto aos dados (E16)
“ (...) para este tipo de trabalho utilizamos exclusivamente suporte papel. Os nossos relatórios são enviados em suporte papel e os pedidos chegam-nos em suporte papel. Os pedidos, se calhar chegariam mais rápido se não fosse em suporte papel (...). Chegariam-nos se calhar mais rapidamente se viessem directamente, não digo para nós, mas para a Chefe de Sector que faz a distribuição dos processos. Agora não sei se em termos de sigilo dos processos, porque aquilo traz a identificação dos menores, por vezes, vem acompanhado de alguns documentos, não sei se em termos de sigilo, se isso ficaria salvaguardado (...) “ E16	Não sei se em termos de sigilo dos processos ficaria salvaguardado (E16)
“ (...) é muito relevante existir uma panóplia de informação, mesmo para efeitos de tribunal, uma panóplia de informação que está disponível, desde, ainda mais porque estamos ligados às Finanças também e temos acesso aos rendimentos, ao património das pessoas. De qualquer modo é uma informação altamente confidencial e que tem que ser usada com as devidas cautelas, mas isto é tudo uma série de recursos importantíssimos para o trabalho que eu desenvolvo (...) “ E17	Informação altamente confidencial e que tem que ser usada com as devidas cautelas (E17)
“ (...) pensando de uma forma mais alargada há um perigo na utilização, nos utilizadores, ou de quem manuseia essas bases de dados, não é. Porque se antigamente tínhamos o papel, neste momento temos a informação, que há um utilizador que recolheu aquela informação, que a introduziu. Isto não deixa de ser perigoso, não é. De um certo ponto de vista acaba por ser perigoso. E tem que haver uma forma da administração também, de fiscalizar e de fazer auditorias, também a estas pessoas que têm estas responsabilidades, não é. Estou a pensar ao nível de um subsídio de desemprego ou de uma prestação social, em que a informação está toda lá, está toda no sistema, e que já não há muito a história do papel, há uma maior responsabilização dos funcionários que utilizam os sistemas, mas também tem que haver em contrapartida e para as coisas funcionarem, uma fiscalização e auditorias, relativamente a quem trata essa informação (...) “ E17	Há uma maior responsabilização dos funcionários (E17)
“ (...) só determinadas pessoas é que têm configuração para introduzirem determinados dados, nem todos. Apesar de eu poder consultar a universalidade, praticamente, de todas as prestações e de tudo o que existe em termos de Segurança Social, há um grupo de indivíduos restritos que podem introduzir dados, não é. Nesse aspecto eu acho que, pronto, sabe-se se	Há um grupo de indivíduos restritos que podem introduzir dados (E17)

	<p>eventualmente houver uma anomalia, sabe-se identificar (...), acaba por se conseguir um apuramento da responsabilidade (...) “ E17</p> <p>“ (...) quando cheguei, puseram-me então, portanto, eu vinha com o mínimo de conhecimentos relativamente a estas coisas, e deram-me formação, aliás recebi formação nas Finanças, e puseram-me à frente o SEF. O SEF nada mais é que o sistema de execuções fiscais, que é o código do processo tributário, introduzido num computador. Portanto, tudo passa pela aplicação. Eu acho que recebi assim um choque. Um choque brutal, porque tinha o CPPT e ao ver a dificuldade, óbvio, que um informático pôr uma panóplia, apesar das coisas, dos códigos serem leis, há uma panóplia de situações que dificilmente uma aplicação consegue prever, não é. E aquilo era extremamente complexo. Mas pronto, com a prática não é preciso ser um, acho que é acessível, basta um bocadinho de trabalho, um bocadinho de experiência e as pessoas chegam lá. Também lhe digo que do SEF aqui para o sistema isto é uma brincadeira. Pelo menos a comparação que eu fiz, não sei se foi por causa do choque que recebi inicialmente (...) “ E17</p> <p>“ (...) acho que ninguém tem dificuldade em consultar (...) pode haver, eventualmente, uma ou duas dúvidas mas eu acho que as coisas, pronto, que a aplicação, desde que se tenha aquele esquema, do que é que se pode conseguir da aplicação, eu acho que é um bocado fazer trabalho de autodidacta, mas tentamos, vamos à busca e acabamos por conseguir sempre encontrar (...) “ E17</p> <p>“ (...) por exemplo, na instrução de processos do fundo de garantia salarial, em que são aquelas situações em que, quando as empresas entram em insolvência, entram em falência, o fundo de garantia salarial que é um fundo que faz parte do (...), são eles que pagam, mas somos nós que instruímos o processo. E portanto e são pessoas que têm alguma urgência, porque têm salários em atraso, o fundo acautela os últimos 6 meses de retribuição. E nós tentamos acelerar aqui o processo e depois vêm a pessoas telefonar a dizer eu ainda não recebi nada. É assim o despacho é de tantos do tantos, se eventualmente ainda não recebeu resposta do (...), peço-lhe desculpa, mas eventualmente posso enviar um e-mail para saber qual é o estado, porque isso ultrapassa-nos um bocado, em que fase está o processo e porque é que demora tanto. Mas esta situação ocorre muitas vezes. Agora consigo ter percepção de quanto tempo é que demorei a tramitar um processo. Fico é sem <i>feedback</i> de quanto tempo é que o (...) demora a pagar realmente, em função do meu parecer (...) “ E17</p> <p>“ (...) não estão preparadas para esse fim. Daquilo que eu trabalho, não me parece (...) não é uma coisa que saia da aplicação se eu quiser resultados em termos estatísticos, ou outros fins (...) “ E17</p> <p>“ (...) porque nós estamos aqui, podemos aceder, fazer consultas, etc. Agora o que é que eu acho ali no sistema que muitas vezes não nos facilita e atrapalha, é a morosidade do sistema. Portanto, é um sistema muito pesado, tem muita, muita, muita informação, é muita gente a consultar, e por vezes torna-se um bocadinho complicado, porque nós às vezes estamos com pressa ou se queremos fazer um atendimento e se temos as pessoas à nossa frente, não facilita nada. Nós queremos fazer os registos, as pessoas estão ali, não pode, olhe, espere lá um bocadinho que vou não sei quê. Olhe, espere lá mais um bocadinho que isto ainda não abriu. E isso não facilita. Até porque, no meu trabalho em concreto, (...) eu não posso estar a ouvir uma situação qualquer de uma família que está com um problema gravíssimo e eu a dizer, olhe, espere lá aí que já conta a seguir, que agora tenho que, pronto. Mesmo quando estou na minha sala e estou a fazer os registos o sistema é muito lento, muito pesado e por vezes estamos ali parados a olhar para o ecrã e a ver o símbolo a andar ali, às voltinhas, às voltinhas. E às vezes eu penso assim, se isto fosse como antigamente em papel isto já estava feito e estava a andar. Pronto. E às vezes atrapalha um bocadinho desse ponto de vista. Portanto se o sistema fosse mais rápido (...) “ E18</p> <p>“ (...) num primeiro momento, se a pessoa não conhece fica um bocadinho, ali perdida, mas também rapidamente consegue perceber o mecanismo de funcionamento e aceder facilmente a um sítio ou outro. Com este se não. Com a morosidade do sistema, que às vezes atrapalha um bocadinho (...) “ E18</p> <p>“ (...) mas, entretanto, são contactos telefónicos que depois, em termos de sistema informático, isto não fica registado. Portanto, a colega daqui..., tem o processo ali parado, mas se nós formos ao sistema não se consegue propriamente ter, não está visível porque é que está parado. No fundo está parado porque há um problema que tem que ser resolvido na acção social. Mas isso não está propriamente lá visível (...) “ E18</p> <p>“ (...) nós não conseguimos. Portanto, se nós tivermos uma caracterização, no caso da acção social, se tivermos uma caracterização familiar, não conseguimos pegar naquela informação e transportá-la para um outro, para o Word, por exemplo, ou assim, para fazer um outro tido de trabalho. Não é possível não (...) “ E18</p> <p>“ (...) o facto de eu entrar nas minhas coisas só com o meu perfil, com as minhas <i>passwords</i> e não sei quantas, aumentou muito. E o facto de diminuir o suporte de papel ainda muito mais, não é. Porque nós muitas vezes saímos, deixamos os processos em cima e toda a gente lia a informação que lá estava. Podia ser uma coisa simples como podia ser uma coisa muito complicada porque trata-se da vida das pessoas. E agora não, nós escrevemos lá e fica lá e só quem tem acesso àquilo são determinadas pessoas e fica registado quem lê, que é outra coisa muito importante, ou seja, quem entrar naquilo diz lá que o Beja não sei quantos ou o</p>	<p>Um bocadinho de trabalho, um bocadinho de experiência e as pessoas chegam lá (E17)</p> <p>Acabamos por conseguir sempre encontrar (E17)</p> <p>Consgo ter percepção de quanto tempo é que demorei a tramitar um processo, fico é sem <i>feedback</i> de quanto tempo é que demora a pagar em função do meu parecer (E17)</p> <p>Não é uma coisa que saia da aplicação se eu quiser resultados em termos estatísticos (E17)</p> <p>Morosidade do sistema (E18)</p> <p>Rapidamente consegue perceber o mecanismo de funcionamento e aceder facilmente (E18)</p> <p>Se nós formos ao sistema não se consegue, não está visível porque é que está parado (E18)</p> <p>Não conseguimos pegar naquela informação e transportá-la (E18)</p> <p>Deixamos os processos em cima e toda a gente lia a informação que lá estava (E19)</p>
--	--	--

	<p>Portalegre não sei quantos foi lá bisbilhotar. Então é fácil de se ver, não é. E antigamente não, você lia um processo, que falava da vida das pessoas, ali em papelinho e (...) eu acho, por isso, que os dados estão mais protegidos. Porque se consegue ver quem vai vasculhar, entre aspas, quem vai mexer naquilo e o acto de não haver suporte papel, também permite que não haja muita tendência à pessoa lá ir, ver (...) “ E19</p> <p>“ (...) eu gosto muito de ver os armários limpinhos e se possível a secretária sem nada em cima. Eu acho que toda a gente no início tem uma certa resistência à mudança. Porque sabe bem levar ali o nosso papelinho, levar ali as nossas coisinhas, eu se possível, gostava de ter um <i>scanner</i>, não é como isso se chama, para estar tudo lá dentro. Eu acho que as aplicações, para a maioria das pessoas, não percebe porque é que o computador manda na nossa vida e muitas vezes associa o ciclo dos processos ou tempo de demora dos processos a quem introduz os dados e não ao sistema em si. Em termos de clareza eu acho que é muito mais claro as coisas assim, tal como disse aí, o Beja não sei quantos, naquele dia foi mexido e eu em suporte papel posso lá por a data, a data à minha vontade e não a data em que a pessoa cá veio, em que eu entreguei um recibozinho, a dizer que a pessoa cá veio, não é. E se for só em suporte papel eu posso por a data que mais me convém, não aquela que realmente, não é. Por um lado, para um funcionário isso pode-o prejudicar, fica registado o tempo médio que as coisas levam a fazer. E quando era em suporte papel o tempo médio era feito à nossa vontade (...) “ E19</p>	É muito mais claro (E19)
--	--	--------------------------

### 9.1.1.2 Grelha de análise categorial de conteúdo – questionários

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Identificação e percepção de relevância de <i>stakeholders</i>	<p>“ (...) facilidade de acesso a dados relativos aos clientes, logo, uma diminuição no tempo de resposta aos mesmos (...) “ Q4</p> <p>“ (...) maior transparência e resposta mais rápida com impacto na satisfação dos clientes (...) “ Q5</p> <p>“ (...) melhoria do acesso a dados. Fiabilidade de dados. Redução de tempos de espera. Resposta imediata (...) “ Q6.</p> <p>“ (...) além de aumentar a própria eficiência (...) da organização, visto que aumenta a capacidade de resposta desta perante os clientes. Pode reduzir, de forma significativa, o "esforço" do cliente na obtenção do produto (...) “ Q9</p> <p>“ (...) em relação aos clientes/utentes há sempre um dia em que o sistema não funciona e não há capacidade de resposta que nem sempre é bem aceite (...) “ Q11</p> <p>“ (...) cai muita burocracia, tendência para a diminuição do documento físico, menos dispêndio de tempo e muito maior rapidez na resposta (...) “ Q12</p> <p>“ (...) proximidade com o cliente/utente. Celeridade na resposta. Perspectiva holística da informação (...) “ Q14.</p> <p>“ (...) porque permite uma resposta mais célere às questões levantadas pelos clientes (...) “ Q15</p> <p>“ (...) diminuição de informações/reclamações pessoais presenciais (...) “ Q28</p> <p>“ (...) informação transversal a todos (...) “ Q30</p> <p>“ (...) evita a presença física (deslocação) do cliente junto da organização, permitindo ganhos em tempo e custos financeiros. Por outro lado, reduz a relação inter-pessoal cliente/colaborador (...) Q31</p> <p>“ (...) o poder cruzar dados na hora e conseguir detectar mais rapidamente situações de fraude (...) “ Q13</p> <p>“ (...) cruzamento de informação, decisão (...) “ Q16</p> <p>“ (...) disponibilização e partilha mais rápida da informação (...) “ Q17</p>	<p>Facilidade de acesso (Q4)</p> <p>Maior transparência (Q5)</p> <p>Resposta imediata (Q6)</p> <p>Aumenta a capacidade de resposta desta perante os clientes (Q9)</p> <p>Há sempre um dia em que o sistema não funciona (Q11)</p> <p>Diminuição do documento físico (Q12)</p> <p>Proximidade, perspectiva holística da informação (Q14)</p> <p>Resposta mais célere (Q15)</p> <p>Diminuição de reclamações presenciais (Q28)</p> <p>Informação transversal (Q30)</p> <p>Evita a presença física (Q31)</p> <p>Cruzar dados na hora (Q13)</p> <p>Cruzamento de informação (Q16)</p> <p>Partilha mais rápida (Q17)</p>
Impactes do <i>e-government</i> na priorização de	<p>" (...) deriva do facto de que uma aplicação informática, por muito bem concebida que possa ser, ter sempre falhas, essas falhas originam várias expressões como por exemplo «é o sistema informático que obriga a isso...», logo, acabamos por impor uma vontade aos indivíduos dentro e fora da organização. Ao público porque não existe outra solução a não ser «esperar» e ao funcionário que não tem outra forma de resolução a não ser esperar (...) “ Q4</p>	Não tem outra forma de resolução a não ser esperar (Q4)



<p><i>stakeholders</i></p>	<p>“ (...) não porque os actos praticados continuam auditáveis e porque nesta organização o acesso é comum a todos os utilizadores (...) “ Q5</p> <p>“ (...) o operador baseia a informação no suporte informático e o cliente tende a aceitar como boa a informação certificada pelo meio informático (...) “ Q6</p> <p>“ (...) é mais fácil impor a vontade a outrem, uma vez que a utilização dessas aplicações pressupõe a possibilidade de expressar dados que podem fomentar posteriormente opiniões mais credíveis, ou não, independentemente do nível de resistência que se possa encontrar e assim induzir os indivíduos a terem níveis diferentes de poder (...) “ Q7</p> <p>“ (...) altera na medida em que os indivíduos podem acompanhar o estado do seu processo e este terá que se tornar mais transparente (...) “ Q10</p> <p>“ (...) ao registar informação numa aplicação informática o utilizador é responsável e perfeitamente identificável pelo que fez; certamente não se irá sujeitar ao poder do(s) seu(s) superior(es) no sentido de alterar qualquer tipo informação por ele(s) imposta, com determinados fins; sabendo que a informação registada está perfeitamente identificada com a sua pessoa e tendo fortes possibilidades, de mais tarde ser responsabilizado pelo que fez (...) “ Q13</p> <p>“ (...) porque impõe obrigatoriedade, não tendo em conta a vontade do outro (...) “ Q15</p> <p>“ (...) não acho porque as decisões têm que seguir as hierarquias (...) “ Q17</p> <p>“ (...) os indivíduos pelo simples facto de terem acesso a um conjunto de dados sentem-se «donos do mundo» (...) “ Q18</p> <p>“ (...) penso que altera principalmente dentro da organização, uma vez que o espaço de debate de ideias fica mais limitado (...) “ Q25</p> <p>“ (...) a uniformização própria das aplicações informáticas deixa menor margem de manobra à discricionariedade (...) “ Q27</p> <p>“ (...) no sentido de impor a vontade a outrem não encontro qualquer relacionamento. Considero que o poder dos indivíduos não é alterado uma vez que existem hierarquias dentro da organização e competências diferenciadas, e o poder é exercido tendo em conta essas competências (...) “ Q28</p> <p>“ (...) pode fazer diminuir o poder exercido pela pressão do contacto directo com a organização. Pode fazer aumentar o poder pela afirmação de um pedido claro e directo (...) “ Q33</p> <p>“ (...) não, porque se mantém todos os seus pressupostos (...) “ Q5</p> <p>“ (...) é de certo modo alterada pela normalização/padronização de critérios instituídos e utilizados na relação instituição/cliente (...) “ Q6</p> <p>“ (...) aumenta a legitimidade (vista sob a forma de vínculo e até de "propriedade") do indivíduo na acção desenvolvida por este. Existe um vínculo (...) “ E9</p> <p>“ (...) proporcionam um maior desenvolvimento do conhecimento sobre os próprios direitos e valores (...) “ Q12</p> <p>“ (...) a utilização de aplicações veicula apenas a forma como é consultada e disponibilizada a informação, pelo que penso não alterar a legitimidade das solicitações apresentadas (...) “ Q14</p> <p>“ (...) as solicitações dos indivíduos têm a mesma legitimidade sejam elas feitas através da Internet/Intranet ou presencialmente desde que e sejam prestados/disponibilizados todos os esclarecimentos necessários (...) “ Q18</p> <p>“ (...) essa legitimidade mantém-se, uma vez que é apenas a forma de comunicar que se altera (...) “ Q25</p> <p>“ (...) a legitimidade das solicitações deve ser igual, independentemente do meio utilizado (...) “ Q27</p> <p>“ (...) a legitimidade das solicitações com ou sem aplicações informáticas disponíveis não pode</p>	<p>Os actos praticados continuam auditáveis (Q5)</p> <p>O cliente tende a aceitar como boa a informação certificada pelo meio informático (Q6)</p> <p>Fomentar opiniões mais credíveis (Q7)</p> <p>Os indivíduos podem acompanhar o estado do seu processo (Q10)</p> <p>O utilizador é responsável e perfeitamente identificável (Q13)</p> <p>Impõe obrigatoriedade (Q15)</p> <p>As decisões têm que seguir as hierarquias (Q17)</p> <p>Donos do mundo (Q19)</p> <p>O espaço de debate de ideias fica mais limitado (Q25)</p> <p>Menor discricionariedade (Q27)</p> <p>Existem hierarquias (Q28)</p> <p>Pressão do contacto directo (Q33)</p> <p>Mantém-se todos os seus pressupostos (Q5)</p> <p>Normalização/padronização (Q6)</p> <p>Forma de vínculo (E9)</p> <p>Conhecimento sobre os próprios direitos e valores (Q12)</p> <p>Penso não alterar a legitimidade das solicitações (Q14)</p> <p>Têm a mesma legitimidade feitas através da Internet/Intranet ou presencialmente (Q18)</p> <p>É apenas a forma de comunicar que se altera (Q25)</p> <p>A legitimidade das solicitações deve ser igual (Q27)</p> <p>Normas em vigor (Q28)</p>
----------------------------	--	--

	<p>estar dependente de mais ou menos informação disponível na Intranet ou Internet, mas sim das normas em vigor (...) “ Q28</p> <p>“ (...) não altera a legitimidade das solicitações. Pode diminuir a margem de atitudes ou comportamentos de maior pressão ou exigência. A utilização de aplicações informáticas torna o relacionamento mais uniforme em ambos os sentidos (...) “ Q33</p> <p>“ (...) se as aplicações informáticas forem fidedignas não há alteração da legitimidade (...) “ Q34</p> <p>“ (...) promove uma resposta mais rápida ao cliente (...) “ Q2</p> <p>“ (...) que determina a urgência não é o uso da Internet. O que se altera é a celeridade dos processos (...) “ Q5</p> <p>“ (...) é geralmente alterada pela lógica que se instala, de imediatismo na resolução das situações (...) “ Q6</p> <p>“ (...) a disponibilização de aplicações informáticas cada vez mais acessíveis dentro e fora da organização induz os clientes externos a solicitarem à organização uma rapidez cada vez maior da informação pretendida do âmbito dessa organização, bem como uma informação mais completa no que respeita às suas solicitações (...) “ Q8</p> <p>“ (...) estas aplicações produziram uma alteração nos processos de comunicação com grande impacto na gestão da informação e dão sustento a uma exigência numa rápida obtenção de resposta, obtenção dos resultados (...) “ Q12</p> <p>“ (...) porque existe tendência para exigir mais celeridade quando há conhecimento de que a informação se encontra disponível numa aplicação informática (...) “ Q14</p> <p>“ (...) sim, dado que os circuitos da informação são mais rápidos e portanto exigem respostas também rápidas (...) “ Q16</p> <p>“ (...) torna os processos mais rápidos (...) “ Q17</p> <p>“ (...) a urgência de uma situação depende da avaliação da verdadeira urgência e que se reconhecida, dever-lhe-á ser dada prioridade (...) “ Q21</p> <p>“ (...) normalmente exige-se uma maior rapidez na resposta (...) “ Q25</p> <p>“ (...) a urgência das respostas é independente da situação informática da organização (...) “ Q30</p> <p>“ (...) a exigência no cumprimento de prazos aumenta, porque está estabelecido o prazo e este adquire um poder vinculativo (...) “ Q31</p> <p>“ (...) não altera. No entanto poderá ainda haver pouca confiança num pedido via aplicação informática na Internet e maior confiança no contacto directo (mais esclarecedor, mais directo e c/comunicação inter pessoal, mais susceptível de «pressão» (...) “ Q33</p> <p>“ (...) a informação fica acessível num espaço temporal mais curto, logo o nível de urgência das solicitações tem tendência a aumentar (...) “ Q36</p>	<p>Torna o relacionamento mais uniforme em ambos os sentidos (Q33)</p> <p>Aplicações fidedignas (Q34)</p> <p>Resposta mais rápida (Q2)</p> <p>Altera é a celeridade dos processos (Q5)</p> <p>Imediatismo na resolução (Q6)</p> <p>Induz os clientes externos a solicitarem à organização uma rapidez cada vez maior (Q8)</p> <p>Produziram uma alteração nos processos de comunicação (Q12)</p> <p>Existe tendência para exigir mais celeridade (Q14)</p> <p>Circuitos mais rápidos (Q16)</p> <p>Processos mais rápidos (Q17)</p> <p>Avaliação da verdadeira urgência (Q21)</p> <p>Exige-se uma maior rapidez (Q25)</p> <p>Independente da situação informática (Q30)</p> <p>A exigência no cumprimento de prazos aumenta (Q31)</p> <p>Poderá ainda haver pouca confiança num pedido via aplicação informática (Q33)</p> <p>A urgência das solicitações tem tendência a aumentar (Q36)</p>
Impactes do e-government na eficiência ou na inclusão	<p>“ (...) o envolvimento consegue-se por outras vias. O uso da Internet, só por si, tem pouco impacto no envolvimento dos indivíduos (...) “ Q5</p> <p>“ (...) a utilização das aplicações informáticas através de Internet ou Intranet promovem inclusão na medida em que são extensíveis a todos (...) “ Q7</p> <p>“ (...) possibilitará uma maior participação de todos os indivíduos na organização (...) “ Q15</p> <p>“ (...) a inclusão na gestão pública é fundamental para que progressivamente se interiorize a ideia de que a coisa pública é de todos e não só de alguns. O alcance dos objectivos a que a organização se propõe é mais fácil de obter com essa inclusão que pode gerar contributos importantes (...) “ Q25</p> <p>“ (...) importa que as aplicações informáticas não sejam factor de exclusão dos colaboradores menos instruídos (...) “ Q27</p> <p>“ (...) ao partilharem as mesmas aplicações para obtenção de informação leva a uma maior inclusão das pessoas nos desígnios da organização (...) “ Q36</p>	<p>Pouco impacto no envolvimento dos indivíduos (Q5)</p> <p>Extensíveis a todos (Q7)</p> <p>Possibilitará uma maior participação (Q15)</p> <p>A coisa pública é de todos (Q25)</p> <p>Exclusão dos colaboradores menos instruídos (Q27)</p> <p>Partilharem as mesmas aplicações (Q36)</p>

	(eficiência)	
	“ (...) poupança de tempo (...)” Q2	Poupança de tempo (Q2)
	“ (...) consegue-se acesso mais rápido aos elementos determinantes da decisão e obtém-se tempos de execução mais curtos (...)” Q5	Acesso mais rápido (Q5)
	“ (...) reduz de forma significativa os custos (nomeadamente, em papel) e aumenta a capacidade de resposta do indivíduo no desempenho de muitas tarefas que lhe estão confiadas no seu posto de trabalho (...)” Q9	Reduz custos (Q9)
	“ (...) a gestão pública aumenta com a utilização daquelas aplicações, com a rapidez e credibilidade dos dados disponibilizados e com os novos processos de comunicação e dados rapidamente acessíveis a vários pontos (...)” Q12	Credibilidade dos dados (Q12)
	“ (...) é expectável que um sistema informático reflita muito mais rapidez e fidedignidade ao nível da informação que é disponibilizada (...)” Q14	Mais rapidez e fidedignidade (Q14)
	“ (...) acesso mais rápido para tratamento da informação (...)” Q16	Acesso mais rápido (Q16)
	“ (...) sem dúvida porque são reduzidos os erros (...)” Q17	São reduzidos os erros (Q17)
	“ (...) permite obter informação de qualidade (...)” Q21	Informação de qualidade (Q21)
	“ (...) porque reduz os custos (...)” Q31	Reduz os custos (Q31)
Impactes entre atributos do e-government	<p>“ (...) a falta de conhecimentos informáticos por parte dos clientes é o principal condicionamento (...)” Q4</p> <p>“ (...) redes com pouca capacidade para assegurar fluxos rápidos e falta de preparação dos utilizadores (...)” Q5</p> <p>“ (...) insuficiência de conhecimentos, equipamento obsoleto, in/capacidade das redes (...)” Q6</p> <p>“ (...) por vezes a morosidade do sistema dificulta a celeridade das respostas (...)” Q10</p> <p>“ (...) <i>hardware</i> inadequado, infra-estruturas inexistentes ou incapazes de suportarem tantas aplicações. Tornam os tempos de resposta das aplicações demasiado lentos (...)” Q13</p> <p>“ (...) nos clientes o analfabetismo e não estarem familiarizadas com as novas tecnologias (...)” Q26</p> <p>“ (...) os problemas de rede; nos dias em que a rede não funciona, o atendimento aos utentes é um exercício difícil. O grau de instrução dos utentes (...)” Q27</p> <p>“ (...) sobrecarga de informação e de utilizadores o que provoca lentidão nos registos ou de consultas (...)” Q28</p> <p>“ (...) a não utilização de uma linguagem comum entre organizações, bem como a conformidade dos programas (...)” Q31</p> <p>“ (...) iliteracia ainda generalizada. Acesso difícil a computadores para a maioria dos cidadãos (...)” Q33</p> <p>“ (...) a lentidão dos sistemas impede uma melhor utilização das aplicações (...)” Q37</p>	<p>Falta de conhecimentos informáticos (Q4)</p> <p>Falta de preparação dos utilizadores (Q5)</p> <p>Equipamento obsoleto (Q6)</p> <p>Morosidade (Q10)</p> <p>Tempos de resposta das aplicações demasiado lentos (Q13)</p> <p>Analfabetismo (Q26)</p> <p>Grau de instrução dos utentes (Q27)</p> <p>Lentidão (Q28)</p> <p>Não utilização de uma linguagem comum entre organizações (Q31)</p> <p>Acesso difícil para a maioria dos cidadãos (Q33)</p> <p>Lentidão (Q37)</p>

## 9.1.2 Caso B

### 9.1.2.1 Grelha de análise categorial de conteúdo – entrevistas

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Identificação e percepção de relevância de stakeholders	“ (...) quando pensamos na prestação de serviços pensamos nos clientes. A empresa, na fase de construção terá em última análise os clientes que são aqueles que vão beneficiar da obra ou do empreendimento que se está a construir, na fase da exploração terá outros (...). A empresa posiciona-se como o dono de obra para implementar o EFMA, portanto em última análise há um cliente há jusante que na questão da rede secundária, será o Ministério da Agricultura, na rede primária a empresa constrói e vai explorar, a os clientes serão Associações de Regantes	Ministério da Agricultura, Associações de regantes, abastecimento público (E20)

	<p>que vão adquirir água, pensando no abastecimento público serão clientes que irão adquirir a água em alta (...) “ E20</p> <p>“ (...) se calhar nos últimos 100 anos será um projecto único em Portugal (...). Eu acho que o grande desafio que a empresa tem (...), tem a ver com o relacionamento com o exterior. Temos a sorte de ser um projecto de aceitação nacional, quer dizer que nem temos aqui alturas de impasse como noutros projectos de grandes dimensões, que existem. Portanto não temos aqui um problema de afirmação do projecto. O projecto, por si, afirmou-se, principalmente pela sua dimensão e pela sua pluridisciplinaridade e tudo isso. A vantagem que determinados grupos que se possam ter adaptado primeiro (...), pode fazer a diferença neste relacionamento com o exterior, quando a empresa deixar de ser uma empresa fundamentalmente «dono de obra» e passar a ser uma empresa de gestão e de exploração (...) “ E20</p> <p>“ (...) tem a ver com o nosso accionista e com as exigências que nos fazem ao nível de informação, nomeadamente os Códigos do Bom Governo (...). Nós também carregamos informação exigida pela DGT, exigida pelo Ministério das Finanças, nos <i>sites</i> criados por eles, nos moldes em que eles nos exigem (...) e constantemente estão a actualizar, estão a actualizar as exigências, estão a acrescentar informação que precisam, aquela informação que era carregada em determinados moldes, estão a alterar, obriga-nos a uma grande adaptabilidade. Existe uma exigência cada vez mais pormenorizada da informação e sinto que existe uma vontade e um esforço da parte das entidades detentoras dos sistemas (...), para se irem ajustando às necessidades que são sentidas (...) “ E24</p> <p>“ (...) actualmente, eu penso que ¾ da utilização deve ser ainda para questões internas. E o resto, se calhar, para questões externas. Contactos com outros Institutos, clientes, fornecedores, seja o que for. Agora acredito que num futuro muito próximo, isso se vai inverter, ou seja com a tal passagem de uma EDIA construtora, para uma EDIA exploradora, passado o momento em que vamos ter não sei quantos clientes a quem vamos vender água (...). Eu penso que, se calhar, nos próximos anos vamos inverter claramente (...) “ E26</p> <p>“ (...) facilita, com a Tutela, que é o Ministério da Agricultura, com a ACT, com outras entidades, o IGRA, na parte do ambiente (...) “ E27</p> <p>“ (...) há muita informação que concedemos à Direcção Geral do Tesouro e outras, através de plataformas electrónicas. Neste caso é o SEE, sector empresarial do estado em que prestamos bastante informação, desde balancetes, balanço, tudo introduzido através da Internet. É claro que uma outra maneira era através do envio do próprio relatório, a nível físico e claro que era muito menos prático, e assim é muito mais fácil haver uma resposta, tanto de um lado como de outro. Lá colocamos os valores um a um, não é, não é corrido nenhum programa, embora já exista essa possibilidade a nível das Finanças, mas aqui como prestação de contas (...) aí é mesmo informação que é solicitada pelas Finanças. Esse é outra história (...). Sei que existe mesmo um ficheiro que vai carregado automaticamente, e envia para as Finanças (...) “ E28</p> <p>“ (...) a nível de agricultores nós ainda estamos numa fase bastante embrionária, nós estamos a arrancar com essa questão, e penso que não existe ainda nenhum formulário ligado a uma base de dados (...). Está em estudo, nós também estamos a arrancar com a rega, portanto, nessa área ainda não temos nada ligado (...) “ E29</p> <p>“ (...) essencialmente beneficiou a organização (funcionários), beneficiou também o accionista pela facilidade de acesso à informação, os próprios clientes, fornecedores externos, hoje em dia têm também uma maior disponibilização da informação da parte da empresa, uma vez que os próprios princípios do bom governo a isso obrigam, mas também estão incluídos em plataformas electrónicas, portanto, por aí também há esse acesso, mas essencialmente penso que internamente a organização beneficiou muito (...) “ E30</p> <p>“ (...) em última análise todos beneficiaram. Uns de forma directa, outra indirecta. Acho que numa primeira instância beneficiaram mais porque o seu trabalho ficou facilitado. Porque conseguimos eliminar determinadas tarefas que neste momento nós já nem damos por elas porque já não as fazemos. São coisas muito simples. Em última instância os clientes, numa fase final. Porquê? Porque melhorando todo o sistema eles vão acabar por beneficiar com um trabalho mais eficiente (...) “ E34</p> <p>“ (...) está a ser desenvolvida uma aplicação de Gestão imobiliária que será, exactamente, para essa componente externa. Porque nós temos uma série de terrenos, que uns podemos, eventualmente, alugar, outros vender, e para o grande público aceder a esses terrenos, a localização, a área, as características, foi criada uma aplicação para esse fim (...) “ E35</p>	<p>Pode fazer a diferença neste relacionamento com o exterior, quando a empresa deixar de ser uma empresa fundamentalmente «dono de obra» e passar a ser uma empresa de gestão e de exploração (E20)</p> <p>Constantemente estão a actualizar as exigências, estão a acrescentar informação que precisam, estão a alterar, obriga-nos a uma grande adaptabilidade (E24)</p> <p>Passagem de uma EDIA construtora, para uma EDIA exploradora (E26)</p> <p>Tutela, ACT, outras entidades (E27)</p> <p>Direcção Geral do Tesouro, Finanças (E28)</p> <p>A nível de agricultores estamos numa fase embrionária (E29)</p> <p>Beneficiou a organização, o accionista, os clientes, fornecedores externos (E30)</p> <p>Beneficiaram mais porque o seu trabalho ficou facilitado, em última instância os clientes (E34)</p> <p>Para o grande público aceder (E35)</p>
Impactes do <i>e-government</i> na prioritização de <i>stakeholders</i>	<p>“ (...) aumenta com a criação do Código da Contratação Pública e com a criação das plataformas electrónicas..., aumenta o nível de exposição da empresa a terceiros, a pessoas exteriores à empresa...é favorável porque aumenta o leque de pessoas que têm conhecimento da empresa, aumenta a concorrência entre fornecedores, é maior o número de pessoas que têm conhecimento dos nossos concursos públicos, nomeadamente por exemplo através do portal BASE. Tudo isso são meios de divulgação de informação, são veículos de transporte de informação que vieram aumentar o conhecimento que terceiros têm da empresa (...) “ E21</p> <p>“ (...) tecnicamente as ferramentas existem. Resta saber é se as empresas têm vontade e interesse nisso. Se o proprietário ou o Organismo enviou um ofício no dia tal, às tantas horas e passados 3 meses ainda está na mesma situação, do que se alguém telefonar e disser «sim, sim,</p>	<p>Aumenta o nível de exposição da empresa a terceiros (E21)</p> <p>Cria maior exposição da organização (E20)</p>

<p>isso está a ser tratado». Esta situação é que me parece que não sei se há interesse. Por um lado cria maior exposição da organização. Por outro lado todos nós sabemos os nossos defeitos, mas também não é preciso que se ande aí a dizer todos os dias. A palavra transparência às vezes pode ser penalizadora de mais. Porque pode não ser com intenção de não tornar o processo transparente (...). Os intervenientes perceberem até onde é que vai a nossa intervenção. Eu posso não ter um documento à minha frente e eu ser o responsável por um determinado processo. Mas também se não o tiver à minha frente parece que eu não sou responsável. Isso pode responsabilizar os intervenientes e pode não haver algum interesse nisso. Eu acho que isso aplica-se ao geral. Atrevo-me a dizer, tanto públicas como privadas. Aí não há interesse. Por muito (pausa). Se nós perguntarmos a resposta é «somos do mais transparente» (...). Tem a ver com a forma como nós somos, como abordamos o trabalho, como vemos os outros. Porque às vezes há sempre aquela ideia que todas as cartas, todos os pedidos, tem sempre resposta, mas também há pedidos, que às vezes são feitos com intenções, que às vezes não merecem resposta. Aí, como é que isto se gere? Basta dizer isso, «olhe isto não merece resposta»? (risos) (...) “ E20</p>	<p>Pode responsabilizar os intervenientes (E20)</p>
<p>“ (...) sem dúvida nenhuma que colocava as Instituições do Estado como as grandes beneficiadas com isto, com o recurso a este tipo de ferramentas. Ou até nem diria a Instituição Estado. É o Estado como um todo e aí até incluo o contribuinte. Mas o Estado tem muito benefício, para já em termos de cruzamento de dados. Acho que é muito bom cruzar informação de uma série de sítios. Temos estado aqui a falar da Segurança Social, das Finanças, que é importantíssimo esse cruzamento de dados. Podemos dar o exemplo das polícias, da GNR, instituições hospitalares, o terem acesso a dados dos bancos de sangue de um hospital para outro. Eu acho que de um modo geral o Estado é o grande beneficiado desta reforma electrónica (risos) (...). Eu acho que só mesmo quem quiser fugir de alguma coisa é que está tramado, os que têm o gato escondido com o rabo de fora. Hierarquizando as coisas o Estado, os contribuintes (...) depois aquelas pessoazinhas que quanto menos controle melhor e esses sistemas só vieram estragar o arranjinho à malta (...) “ E22</p>	<p>Instituições do Estado como as grandes beneficiadas com isto (E22)</p> <p>Quem quiser fugir de alguma coisa é que está tramado, os que têm o gato escondido com o rabo de fora (E22)</p>
<p>“ (...) em termos externos a Internet é importantíssima para recolhermos informação para apresentação das várias candidaturas, fazer pesquisas em termos de regulamentos, o que é que as entidades gestoras estão a desenvolver em termos de normas..., em termos de planos, convocatórias para apresentação de candidaturas (...). Depois temos toda a outra vertente (...), nomeadamente associada à submissão das candidaturas, apresentação dos pedidos de pagamento e apresentação dos relatórios. Tem que ser tudo feito na Internet, nos sistemas de informação que eles próprios desenvolveram (...) antigamente nós apresentávamos os pedidos de pagamento e as candidaturas em papel, e os sistemas de informação eram alimentados directamente pelas autoridades gestoras. Actualmente não, actualmente em papel temos muito pouca coisa, temos alguns formulários em que tem que aparecer assinatura, apesar de aparecer a assinatura digital que poderia também ser utilizada. Mas sobretudo é informação que é submetida para as entidades e alguns esclarecimentos que nos são solicitados através de ferramentas de correio electrónico, mas sobretudo é através da Internet. Temos os sistemas de informação que estão implementados nos <i>sites</i> das várias autoridades gestoras, nós acedemos a eles e inserimos informação. Nós somos obrigados a utilizar as ferramentas que nos são disponibilizadas. Os formulários são disponibilizados através desses sistemas de informação, são formulários que até estão no ecrã, que não são impressos, a informação é inserida directamente no sistema, na página, no formulário, na Internet (...) muitas das vezes até cria alguns embaraços porque a informação depois não cruza entre umas páginas, umas fases e outras, o que faz com que se torne moroso. Mas pronto, estamos obrigados a isso, temos necessidade de recorrer a esses fundos e então fazemos o esforço de carregar a informação da forma que nos é exigida (...) “ E24</p>	<p>Muitas das vezes até cria alguns embaraços porque a informação depois não cruza entre umas páginas, umas fases e outras (E24)</p> <p>Estamos obrigados a isso, temos necessidade de recorrer a esses fundos (E24)</p>
<p>“ (...) acaba por ser um processo muito mais transparente, ou seja, está ali, desde que aquilo funcione, eu sei que saiu, estou-me a lembrar, às vezes quando a gente faz aquelas informações menos confortáveis para alguém decidir. Antigamente elas ficavam lá no molho. Agora se ficarem lá no molho alguém tem que justificar. Porque o sistema já não está em papel, já não se perdeu o papel. Está lá. Se não quiserem despachar, é menos confortável. Por isso além de serem sistemas mais eficientes, são sistemas mais transparentes! Pode ser uma ameaça. Pode ser uma ameaça. Felizmente, aqui na EDIA, penso que isso não tenha ocorrido. De facto não tem ocorrido, para já. As pessoas tem todas convivido relativamente bem com isto e tudo. Agora, pode ser, de facto, em algumas organizações, uma ameaça (...) “ E26</p>	<p>São sistemas mais transparentes (E26)</p> <p>Pode ser uma ameaça (E26)</p>
<p>“ (...) eu tenho uma perspectiva que é, todas estas novas tecnologias nos facilitam a vida, por um lado. Por outro lado, quem exige, exige muito mais. Uma coisa que há dez anos não era exigida em determinado curto prazo, tempo, hoje em dia tem mesmo que ser assim. Daí que a utilização destes recursos, cada vez é maior. Temos a Gestão Documental, temos o SAP, temos os equipamentos informáticos, temos digitalizações de documentos com reconhecimento de caracteres e isso tudo. Isso é tudo fruto de uma cada vez maior complexidade desta empresa, que embora seja uma empresa nova, está metida, mais ou menos, dentro da burocracia do Estado. E muitas das vezes nós não podemos fugir a ela. Então é uma das maneiras de facilitar. Como lhe digo, às vezes facilita, outras vezes complica, porque aumenta-nos a exigência. Que é positivo, que é positivo. Há liberdade, da pessoa..., em vez de perder tempo a fazer as coisas manuais, não perde. Por outro lado há uma maior exigência, que é normal (...) ” E29</p>	<p>Quem exige, exige muito mais (E29)</p>
<p>“ (...) por outro lado, o que eu acho que é extremamente importante e que no fundo é o <i>iceberg</i> que está abaixo do espelho de água é o facto de eu, com uma plataforma destas, facilmente ter,</p>	<p>Controlar o desempenho (E32)</p>

	<p>através do ‘<i>jornal</i>’ da aplicação, o registo de todas as actividades que foram desenvolvidas por todas as pessoas, por todas as pessoas e por todos os processos. O que quer dizer que é na perspectiva de controlar o desempenho, eu não estou aqui a dar ênfase a esta possibilidade na perspectiva de eu controlar o desempenho, para poder promovê-lo ou não promovê-lo, ou justificar que não há promoção, porque o seu desempenho não foi excelente, ou não foi bom, não estou a pensar numa análise do desempenho do recurso humano, o que vejo é que isto abre-nos uma possibilidade de eu ter todos os processos descritos, todos os processos descritos, e poder avaliar e identificar, ameaças e oportunidades nos processos. E com isso eu aumento a minha eficiência de certeza absoluta. Porque eu introduzo medidas correctivas que, de outra forma, não tinha capacidade de as visualizar, ou ganho a oportunidade de me comparar com outros que utilizem ferramentas do mesmo género, e que os dados sejam comparáveis, para poder inovar, ou transportar outro nível de conhecimento. Eu penso que o que estas ferramentas, a meu ver, que o universo com que eu fico maravilhado é nesta perspectiva. Não só no «ahahah! Consigo fazer mais rápido ou nisto conseguimos reduzir o tempo». Não. Consigo é perceber tudo o que está por trás das actividades que são desenvolvidas e consigo analisá-las de forma a conseguir melhorar e corrigir. Muitas das vezes isto é usado na análise do desempenho por posto de trabalho. Eu posso contabilizar isto tudo sem um gasto humano em termos de tempo. A máquina faz-me isto. Se não faz posso rapidamente implementar. Muitas das vezes isto é mais visto do ponto de vista da análise de desempenho da pessoa. E muitas das vezes a tónica que se tem dado a estes assuntos acaba-se por prender mais com um não (...), para congelar. É mais uma ferramenta para conter as pessoas e não haver progressão, não haver aumento, portanto diminuir alguns custos, do que propriamente o trabalho de casa que eu acho que devia ser feito, que é uma análise, não numa primeira instância à produtividade humana, mas uma análise que descreve o processo e percebe se o problema é do próprio processo, das fases desse processo, ou é uma questão de melhor produtividade de um ser humano face à produtividade de outro ser humano. Eu acho que o que é aliciante, de facto, é podermos ter tudo contabilizado e perceber o que é que está a funcionar mal e perante isso, sim, actuar (...) “ E32</p> <p>“ (...) só para ter uma ideia, num mapa que a pessoa produz (...), tipo A4, A3, há lá umas letrinhas que surgem e que são as iniciais da pessoa. Essas iniciais identificam a pessoa que mandou imprimir o mapa. Porque, como sabe, estes sistemas acabam por ser um bocadinho abertos e é fácil que as pessoas utilizem, às vezes, indevidamente, até sem se aperceberem disso, que estão a manipular informação da empresa. As pessoas já têm esse conhecimento. Já sabem que estão lá as iniciais, se houver alguma questão, poderão, eventualmente, ser questionadas acerca do que fizeram. Isso em relação à segurança. Em relação à integridade dos dados (...), na parte da informação geográfica, as pessoas não têm acesso de escrita. Têm acesso de escrita às bases de dados que eles, próprios, constroem. E há uma ligação entre a parte da base de dados alfanumérica e a vectorial, isto estou a falar no SIG. Portanto, é dado acesso àquilo que é da sua área (...) “ E35</p> <p>“ (...) a Gestão Documental está feita de forma a que não haja duplicação, pelo menos de números e de nomes. A outro nível não sei porque não mais nenhuma plataforma a que recorra (...) “ E36</p>	<p>Todos os processos descritos, e poder avaliar e identificar, ameaças e oportunidades nos processos (E32)</p> <p>Conseguir melhorar e corrigir (E32)</p> <p>É podermos ter tudo contabilizado e perceber o que é que está a funcionar mal e perante isso, sim, actuar (E32)</p> <p>Há lá umas letrinhas que surgem e que são as iniciais da pessoa. Essas iniciais identificam a pessoa que mandou imprimir o mapa (E35)</p> <p>Não haja duplicação, pelo menos de números e de nomes (E36)</p>
Impactes do e-government na eficiência ou na inclusão	<p>“ (...) tem um Conselho de Administração que é o responsável por toda a gestão da empresa e está dividida em 5 áreas. Uma área de agricultura e desenvolvimento rural, uma área de construção de infra-estruturas primárias e energia, uma área de ambiente, projectos e ordenamento do território, uma área de expropriações e gestão do património e uma área administrativa e financeira. Cada uma destas áreas é uma direcção, e dentro destas Direcções existem vários departamentos. Além disto existem alguns Gabinetes de apoio à Administração, que esses estão na dependência directa da Administração, Gabinetes como o Gabinete de Relações Públicas e Imagem, Gabinete Jurídico, Gabinete de Marketing, Documentação e (...) um gabinete recente de Promoção, Inovação e Internacionalização. Os departamentos funcionam dentro das Direcções na dependência de um Director coordenador. Cada departamento funciona com a coordenação de um Director de departamento (...). É uma estrutura que não é muito carregada, portanto não existem, não existem muitos degraus hierárquicos na estrutura. A EDIA também não tem muitos funcionários, hoje em dia tem 190 funcionários, recorre muito a <i>outsourcing</i> e portanto é uma estrutura relativamente ligeira. Pelo facto também de 60% das pessoas..., 50% das pessoas estão na sede, como as pessoas estão num mesmo local fisicamente é relativamente fácil essa gestão e todo o fluxo de informação que passa (...) “ E20</p> <p>“ (...) por outro lado a empresa tem desenvolvido alguns <i>softwares</i>, no sentido de melhorar a prestação dos serviços tanto no exterior como no interior da empresa. Por exemplo no <i>site</i> da empresa alguém que esteja interessado em ver determinada propriedade consegue ver, através de um portal que foi desenvolvido nesse sentido e engloba informação do sistema de informação geográfica. Por outro lado na prestação de serviços ao exterior a empresa tem desenvolvido alguns portais, por exemplo na área das expropriações, em que permite ao cliente estar em contacto permanente e ir acompanhando. Todo o trabalho à volta da prestação de serviços que é desenvolvido e mais recentemente a empresa implementou a Gestão Documental no sentido de aligeirar e tentar melhorar toda a eficiência na gestão de toda esta informação que é produzida e que também é recebida pela empresa. Implementou um sistema de Gestão Documental, em que tudo está centralizado e todo o circuito, toda a passagem nas hierarquias é feita nessa plataforma o que também facilita e evita a circulação de papel, muitas</p>	<p>Estrutura relativamente ligeira (E20)</p> <p>Implementou um sistema de Gestão Documental, em que tudo está centralizado (E20)</p>

	<p>vezes, o que também é importante (...) “ E20</p> <p>“ (...) à partida, à medida em que se vai desenvolvendo, vai tentando eliminar formas de trabalhar antigas, nomeadamente recorria-se muito ao formato Excel ou até a bases de dados Access, e hoje em dia, a base até pode ser Access mas apresenta-se desta forma (...) consegue-se ir armazenando informação para depois conseguir tratá-la rapidamente e apresentá-la e analisar indicadores que achamos que são importantes (...) “ E20</p> <p>“ (...) a empresa entre Departamentos e Gabinetes, estamos a falar entre 22 e 23 (...) é mais fácil que essa informação circule muitas vezes (...) dentro da Direcção é relativamente fácil, porque os Departamentos estão na dependência de um Director e portanto se houver dificuldade está lá o Director (...). A grande dificuldade está nesse movimento transversal entre Direcções ou então entre Gabinetes (...). De qualquer das maneiras, como não estamos a falar de uma empresa que tem 2000 funcionários, ou 3000 ou 1000, e portanto é relativamente simples, quando há algum problema o acesso às pessoas é muito fácil (...). Havendo estas áreas todas dentro das Direcções, claro que depois tem que haver sempre alguns órgãos de <i>staff</i>, mas algumas áreas, se elas estiverem na dependência das Direcções é muito fácil, porque estamos a falar de 5 Directores (...) “ E20</p> <p>“ (...) implementámos um sistema que é o SAP R3 e foi desenvolvido na altura, um módulo para (...), dentro do SAP, para permitir alimentar, tanto a área da contabilidade como a área da gestão financeira e, portanto, com facilidade essas áreas aproveitam informação que é carregada pelos técnicos das (...), nomeadamente os valores a pagar, quantos acordos é que se fizeram, e tudo isso, e portanto, a criação do imobilizado, por exemplo, é criado pelo técnico das (...) e isso depois vai permitir também o trabalho na contabilidade, ou na Gestão Financeira, na parte da Tesouraria, relativamente, por exemplo à emissão de cheques. Aí é um exemplo de uma área que pertence a duas Direcções diferentes, as expropriações estão na Direcção de Gestão do Património e Expropriações e o Departamento de Contabilidade e o Departamento de Gestão Financeira estão na Direcção de Gestão Administrativa e Financeira, mas é um exemplo de duas áreas (...) que fazem um interligação muito próxima (...) “ E20</p> <p>“ (...) tem que haver um relacionamento muito próximo e também se consegue. Outros órgãos que têm mais a ver com o <i>staff</i>, com órgãos de apoio, de gestão, e se não houver se não houver um projecto comum que obrigue a essa ligação, às vezes é mais complicado. Por exemplo, a forma como a informação passa relativamente a outros projectos que a empresa faz e que não tem propriamente a ver com os projectos de construção. Independentemente de na Intranet se passar todas as notícias relacionadas com a empresa, às vezes há informação que é passada e que as pessoas não a sentem, não a sentem muito. Algum projecto estratégico que a empresa tenha, ou uma área de compensação ambiental (...) “ E20</p> <p>“ (...) independentemente disso a empresa deve tentar que as pessoas das várias Direcções falem entre si. Porque às vezes, é uma coisa que notei, com a implementação da Gestão Documental, a implementação da Gestão Documental, nota-se muita diferença quando as Organizações são desorganizadas. Quando a Organização é minimamente organizada traz vantagens mas, mas a Estrutura não sente uma vantagem tão grande como se tiver uma situação completamente desorganizada. Por exemplo a Gestão Documental permite ter centralizado num sítio toda a correspondência e toda a produção de informações que a empresa faz e, portanto, o colaborador mais desorganizado, sabe sempre que há um sítio onde um dia mais tarde alguém pode encontrar uma determinada informação, ou um determinado relatório, ou o que seja. Um colaborador que é organizado (...), o tempo de resposta não é idêntico mas é quase idêntico (...) “ E20</p> <p>“ (...) claro que há um efeito que é sempre colmatado, e na Gestão Documental é uma das grandes vantagens, e que é que é a ausência do colaborador. Portanto o colaborador pode estar ausente que aquela informação está disponível (...) “ E20</p> <p>“ (...) no entanto, às vezes, ainda há áreas muito particulares e questões que são colocadas «<i>eu já passei a informação</i>», portanto passar é fazer um <i>click</i> e muitas vezes fazer um <i>click</i> sem fazer qualquer comentário e passou a bola para baixo, para cima ou para o lado e portanto, «<i>passei a batata quente</i>», e não falei com ninguém, mas também já a passei e se quiser vou ao <i>workflow</i> daquele processo e sei, e vejo que até consegui passar em 6 horas, ou num dia, e portanto não tive aquilo preso como antigamente, às vezes, tínhamos as secretárias com muitos papéis e «porque é que aquilo lá estava?» e se eu tivesse aquilo era uma coisa complicada. Como agora me podem contabilizar esse mês no <i>workflow</i> do processo então eu é que não quero mesmo ter lá aquilo e vou «<i>despachar</i>». E às vezes é preciso falar e é preciso debater e é preciso gastar um bocadinho tempo sobre determinadas particularidades que às vezes um ofício ou uma informação tem lá e que, só por si, não espelha o tempo que se pode gastar. Aí é que eu acho que por muitos processos que sejam implementados nas organizações, as pessoas têm que pensar, que a organização precisa que se fale e que se pense e que se gaste algum tempo sobre ela e não sermos só máquinas em que abrimos o computador, hoje em dia, e vimos 20 ou 30 e-mails para despachar e eu fico descansado é no dia em que não vejo lá nenhum e-mail porque parece que fiz o meu trabalho e se calhar não fiz. Porque se calhar eu tenho que ter lá um e-mail uma semana para perceber bem o que é que aquilo quer dizer, e que</p>	<p>Ir armazenando informação para depois conseguir tratá-la rapidamente (E20)</p> <p>A grande dificuldade está nesse movimento transversal (E20)</p> <p>Com facilidade essas áreas aproveitam informação que é carregada (E20)</p> <p>Há informação que é passada e que as pessoas não a sentem, não a sentem muito (E20)</p> <p>A Estrutura não sente uma vantagem tão grande como se tiver uma situação completamente desorganizada (E20)</p> <p>O colaborador pode estar ausente que aquela informação está disponível (E20)</p> <p>As pessoas têm que pensar, que a organização precisa que se fale e que se pense e que se gaste algum tempo sobre ela (E20)</p>
--	--	---

<p>importância é que eu tenho que lhe dar e que pessoas é que eu tenho que envolver para debater e para pensar numa determinada circunstância ou num determinado problema que se coloca. (...) “ E20</p> <p>“ (...) a implementação destes processos e destas tecnologias é muito importante porque a informação é talvez o principal património de uma organização. Mas por outro lado, cada vez mais não temos que pensar se o colaborador é organizado ou não, apesar de podermos exigir que ele seja organizado, porque sabemos que há um servidor que guarda tudo. Mas este servidor não faz estas ligações e não faz estas análises críticas. Estas análises críticas só se fazem olhando para as coisas e gastando algum tempo com elas. E aí é que, às vezes, tenho algum, não é reticências porque no global é vantajoso, mas acho que não são produtos que resolvem tudo. Acho que são facilitadores, são muito importantes no dia-a-dia da organização, agora não são determinantes para que tudo funcione bem (...) “ E20</p> <p>“ (...) eu posso não ter nada na minha área de trabalho e ter muito trabalho por trás, que não fiz despachos, que não dei orientações, que não orientei o grupo, e portanto o grupo recebe uma coisa e diz <i>«e agora o que é que eu vou fazer com isto?»</i>, e às vezes as orientações, um despacho escrito, às vezes não consegue transmitir tudo aquilo que nós podemos transmitir oralmente e presencialmente com as pessoas. Claro que noutras organizações em que se possa ter 300 delegações distribuídas pelo mundo, é o mínimo que se quer porque as coisas têm que trabalhar e uma pessoa pode estar na Europa e outra na Ásia e terem que estar a falar sobre o mesmo tema. Isto não se generaliza, na nossa organização trouxe vantagens. Se a organização tivesse 100 anos, se calhar sentia-se ainda mais a mudança, por toda a caracterização da empresa que já lhe falei no princípio (...) “ E20</p> <p>“ (...) internamente, nestes últimos 10 anos, houve uma evolução enorme. Por um lado, pelo crescimento que a empresa teve, até a nível de recursos humanos, porque a empresa começou com 1 colaborador ou 2 e hoje em dia tem os 190. A comunicação entre as pessoas tinha que ser facilitada. Tinha que haver uma salvaguarda, também, ao nível da centralização da informação e não falo em centralização da decisão, falo em centralização concreta da informação. E por outro lado há aqui uma alteração de mentalidades que é muito importante. Das duas uma. Ou a evolução que a empresa teve, o ritmo que a empresa foi obrigada a ter de trabalho, nomeadamente em termos de investimento, portanto tudo isso obrigou a ter as ferramentas mais actuais possíveis para a sua gestão. A empresa no ano passado fez um investimento que, se calhar, mais nenhuma empresa fez, quer dizer, estamos a falar de perto de 250 milhões de euros num ano. Portanto, para ter tudo minimamente a funcionar, portanto desde as áreas operacionais, às áreas de gestão e de acompanhamento, às áreas financeiras, tudo isso, tem que ter tudo baseado em sistemas de informação porque se não, não se consegue. Um exemplo, a área das expropriações evoluiu nesses 10 anos desde 98, onde nós tínhamos, onde nós trabalhávamos em ficheiros Excel, onde a indicação da Administração era para fecharmos as coisas. Hoje em dia, numa plataforma, conseguimos ter essa segurança, da informação só estar disponível para determinados utilizadores, mas onde envolve, por exemplo, uma equipa de 35 pessoas. Portanto a mentalidade mudou. Foi uma empresa que também, cá está, pela média de idades das pessoas, foi mais fácil ir causando a mudança, não é que as pessoas mais velhas sejam mais resistentes à mudança, porque também há exemplos de pessoas mais velhas que são elas que promovem a mudança, mas no geral isso acontece. Era uma empresa que não tinha muitos dos chamados <i>«vícios»</i>. Portanto quando não se tem os <i>«vícios»</i> também não se tem que acabar com eles, o que é mais fácil (...) “ E20</p> <p>“ (...) um trabalho mais abrangente, SAP R 3 e toda a parte da Gestão Documental. Aí basicamente o que é que é feito, a empresa que é escolhida para a implementação traz um produto que normalmente é um produto que já está formatado para muitas empresas, um produto base e que depois tem possibilidade de fazer alguns desenvolvimentos. Mas chega uma certa altura em que se começam a encontrar limitações, mas onde se nota que há um forte empenhamento na fase de implementação. A minha opinião relativamente a toda a preocupação da implementação e depois de fazer um bocado essa análise, às vezes, aposta-se muito na fase de implementação, há o arranque, há ali um primeiro mês de <i>«vamos ver onde é que é preciso afinar»</i>, depois está a andar e a fase de análise é secundarizada. Principalmente nesses modelos, depois no dia-a-dia começa-se a ver, aqui fazia sentido isto estar desta forma ali estar de outra e, cada vez mais, depois, todas as melhorias que é preciso fazer, começa-se a ver até por parte dos prestadores de serviços, resistências. Porque eu acho que ali não é onde está o lucro da actividade deles, o lucro está na implementação inicial e depois os nossos informáticos ou alguém, que vá tentando aí ter curiosidade e vá resolvendo as coisas. Nós, em pequenos projectezinhos, mais desenvolvidos internamente, por exemplo, o património da empresa. Neste momento temos um sistema de gestão do património que requer, também desenvolvido numa plataforma electrónica, onde está concentrado tudo o que são os terrenos e tem todo o processo. São processos que são desenvolvidos internamente, claro que não têm, naturalmente a complexidade e a capacidade de suporte que outras plataformas terão, mas permite-nos quando se decide que há o arranque, é <i>«um fato feito à medida»</i> e consegue responder muitas vezes melhor que aqueles que em que nós temos aquele padrão e que às vezes até é limitado na alteração de determinada terminologia da aplicação e depois estamos ali limitados em todos os desenvolvimentos que é preciso fazer. Há sempre a visão dos custos associados <i>«já gastámos isto e agora ainda vamos gastar mais isto»</i>. A organização que se preocupar logo em exigir numa proposta inicial que além da implementação tenha uma fase de avaliação e de análise e que obrigue a quem implementou o sistema a fazer isso</p>	<p>Não temos que pensar se o colaborador é organizado ou não (E20)</p> <p>São muito importantes no dia-a-dia da organização, agora não são determinantes para que tudo funcione bem (E20)</p> <p>Um despacho escrito, às vezes não consegue transmitir tudo aquilo que nós podemos transmitir oralmente e presencialmente com as pessoas (E20)</p> <p>Tinha que haver salvaguarda ao nível da centralização da informação (E20)</p> <p>Quando não se tem os vícios também não se tem que acabar com eles (E20)</p> <p>A organização que se preocupar logo em exigir numa proposta inicial que além da implementação tenha uma fase de avaliação e de análise e que obrigue a quem implementou o sistema a fazer isso conjuntamente, se calhar tem muito a ganhar (E20)</p>
---	--



<p>conjuntamente, se calhar tem muito a ganhar (...) “ E20</p> <p>“ (...) no geral vem facilitar, por exemplo quando a empresa tem necessidade anualmente, ou no final de um triénio, de divulgar determinada informação, aí acaba por ter facilidade. Hoje em dia muito virada também para a boa governança, portanto várias situações que consegue aproveitar (...)” E20</p> <p>“ (...) facilitam, claro que facilitam (...) despachei aquela informação que me chegou, ou um ofício que me chegou e que despachei para um Departamento qualquer e achei que fiquei descansado. Se na Gestão Documental estiver integrado, depois, o retorno, que é um ofício chega à empresa, entra no dia tal, é despachado pela Administração, vai para os serviços, deve haver alguma indicação, para se perceber se o assunto ficou tratado e ficou fechado, ou se não está tratado. Não basta ter só o fluxo de entrada e até ao último que vai ter que tratar do assunto, e perceber se o assunto está a ser tratado ou não. Daí acho que o recurso a todas estas tecnologias, tecnicamente, vêm resolver o problema. Com o exterior é um bocadinho a mesma coisa, um ofício que não se sabe onde é que andou, que a pessoa enviou no dia tal e nunca mais enviou resposta (...)” E20</p> <p>“ (...) no geral, nós antigamente íamos a uma Agência de um Banco e víamos muitos funcionários, hoje vimos meia dúzia de funcionários. A eficiência vai depender muito do factor humano. Tudo o que seja contacto com o exterior há resultados claros, melhorias muito grandes. Deixa de gastar tantas horas (...). No funcionamento interno é verdade, a experiência que temos tido aqui, há tempos, neste momento, de processamento de uma determinada tarefa por via electrónica, que demoram mais tempo do que se fosse feito manualmente. O despacho numa informação, que antigamente era dada sobre papel, neste momento implica, abrir o <i>e-mail</i>, abrir a informação, analisar a informação, despachar e encaminhar. Tudo depende da velocidade de processamento com que isto se faz. Às vezes (...) tem que se perceber ou não se vão trazer essa vantagem. No geral, à partida trazem, porque depois há outras questões que não têm a ver só com isto (...). Nós na Gestão Documental, recebe-se uma informação de um técnico, vai ter que se analisar, para depois despachar. Quando recebe o documento recebe um <i>e-mail</i>. Quando despacha o documento recebe um <i>e-mail</i>. Quando o processo é finalizado recebe outro <i>e-mail</i>. Antigamente não recebia nenhum <i>e-mail</i> (risos). Isso vai ocupar tempo, nem que seja a eliminar os <i>e-mails</i>. Portanto, claro que tem outras vantagens (...) que são muito maiores. A única coisa que pode (...) é perceber se os tempos que estamos a exigir às pessoas para se fazer aquela determinada tarefa, ter a garantia que ela está no sítio seguro, que está acessível a todos, que está bem arquivada. Tudo bem, mas que estamos a exigir mais tempo e temos que perceber se esta exigência, que é um custo para a empresa, se é rentável ou não é rentável (...)” E20</p> <p>“ (...) na questão da inclusão que o Sr. Dr. falou, como interpretou de haver um maior envolvimento, uma maior participação. Aí tenho muitas dúvidas. Eu acho que nós vivemos todos, um bocadinho, dentro das nossas capelinhas. Em termos da mensagem que passa é muito bom. Hoje em dia sem conhecer as pessoas nós conseguimos saber a evolução de uma organização da nossa região (...)” E20</p> <p>“ (...) utiliza-se muito mais este sistema de Intranet, começou a 3 a 4 anos com o Departamento de Informática a, sempre que requeríamos os serviços deles, a exigir-nos que desse-mos uma ordem através de um sistema criado por eles na Intranet, agora em Janeiro último passamos então a ter um sistema de Gestão Documental, todo ele na Intranet, todo ele em que o fluxo de trabalho é todo ele feito nesse sistema (...). Há 10 anos atrás nada disto acontecia, nem tão pouco o sistema de Intranet, da Informática, estava em vigor, queríamos, telefonávamos e os colegas vinham (...). Hoje em dia não, é tudo através da Intranet (...). Até a Gestão Documental do arquivo é feita por Intranet (...). Facilita muitíssimo, porque não precisamos sequer de estar a enviar o <i>e-mail</i>, automaticamente temos o sistema. Perde-se muito daquele formalismo que era necessário no <i>e-mail</i>, basta-nos só adicionar o nome da pessoa, sabemos que aquilo é dado conhecimento e facilita-nos muito o contacto uns com os outros. Conhecimento também dos documentos que circulam, muitas vezes eu estou a fazer trabalhos, por exemplo, para a (...) e para lhe dar conhecimento basta-me por lá o nome do interlocutor que quero que tenha conhecimento do meu trabalho e não preciso de estar a fazer todo o formalismo inerente ao <i>e-mail</i>, a escrever o <i>e-mail</i>, simplificou muitíssimo. E por outro lado também lhe facilita a eles porque quando querem ver o fluxo de trabalho que está no Departamento deles, facilmente chegam lá (...)” E21</p> <p>“ (...) é mais acautelado a nível interno. Sem dúvida. Porque as pessoas que têm acesso ao trabalho que nós estamos a desenvolver, a qualquer altura podem perceber em que estado é que está o processo. Externo..., salvo nos concursos públicos..., essa plataforma não faz parte do sistema de Gestão Documental e funciona só para os concursos públicos. Nessa área sim. Depois todas as outras áreas em que, imagine a área (...), todas as outras áreas em que, por exemplo, imagine, um fornecedor que quer saber (...) se falta muito para lhe pagarem, se falta pouco, portanto. Aí eu acho que o sistema só nos facilita a nós para conseguirmos mais rapidamente dar essa informação. A pessoa a nível externo não tem acesso às nossas bases de dados, sistema Documental, aliás. Agora uma coisa lhe posso dizer é que é muito mais fácil para nós termos acesso a um documento que foi feito em Janeiro, através da Gestão Documental, do que se fosse em papel, porque tínhamos que andar, no fundo, a lamber papel, durante não sei quantos meses para encontrar aquele documento. Ao passo que não, eu se quero fazer faço uma procura durante o mês de Janeiro e automaticamente aparecem-me todos os documentos que eu fiz durante o mês de Janeiro. Portanto é facilímo, hoje em dia,</p>	<p>Vem facilitar (E20)</p> <p>Não basta ter só o fluxo de entrada e até ao último que vai ter que tratar do assunto (E20)</p> <p>Há resultados claros, melhorias muito grandes (E20)</p> <p>Demoram mais tempo do que se fosse feito manualmente (E20)</p> <p>O despacho numa informação, que antigamente era dada sobre papel, neste momento implica, abrir o <i>e-mail</i>, abrir a informação, analisar a informação, despachar e encaminhar. Tudo depende da velocidade de processamento com que isto se faz (E20)</p> <p>Haver um maior envolvimento, uma maior participação. Aí tenho muitas dúvidas (E20)</p> <p>Facilita muitíssimo (E21)</p> <p>Não preciso de estar a fazer todo o formalismo inerente ao <i>e-mail</i> (E21)</p> <p>É muito mais fácil para nós termos acesso a um documento que foi feito (E21)</p>
--	---

<p>procurarmos um documento que foi feito já neste sistema da Gestão Documental. Se fosse em papel era muito mais complicado. Obrigava-nos a uma perda de tempo enorme (...) “ E21</p> <p>“ (...) sim, muitíssimo, fazer o mesmo com menos recursos, neste sentido, porque imprime-se muito menos, perde-se muito menos tempo na comunicação com as pessoas, portanto conseguimos mais rapidamente, depois de ter acesso a todo um fluxo de trabalho que foi feito durante um procedimento. Nesse sentido sim, fazer o mesmo com muito menos, porque não precisamos sequer de estar a imprimir, sabemos que ali há segurança e que ali está todo o fluxo de trabalho que fizemos naquele processo (...) “ E21</p> <p>“ (...) acho que isso aí é indiferente, acho que o número de intervenientes que tínhamos num processo em papel ou que temos neste momento é exactamente igual. Ou seja, eu quando faço um trabalho para uma Direcção ou para um Departamento, eu tenho que dar conhecimento dele às mesmas pessoas, portanto aí não (...) “ E21</p> <p>“ (...) eu tenho noção que elas vieram facilitar muito em termos de comunicação, mas em termos de trabalho elas precisam de ser alimentadas pelos nossos <i>inputs</i> de trabalho que temos de lá por, e aí o nosso trabalho aumentou. Temos que estar sempre a carregar as coisas para o sistema. Eu acho é que traz, no fundo, uma alteração de funções das pessoas (...), mesmo a nível de estruturas de secretariado, o que o secretariado desenvolvia em papel, eles passam a ter que desenvolver tudo na base de dados, houve alteração de, no fundo, aquilo que eu sinto também por mim, é (...). Eu tive de alterar o meu trabalho no sentido de ter que começar a carregar o meu trabalho, não só no sistema interno, como no sistema que foi criado, por exemplo, para os contratos públicos no <i>site</i> do BASE, tenho que carregar lá, tenho que fazer o meu trabalho internamente. Isso deu origem, talvez, a mais trabalho, mas por outro lado ele é também muito mais fácil de se encontrar e tem muito maior visualização externa (...) “ E21</p> <p>“ (...) eu sendo da área de (...), não sei, provavelmente vou dar uma resposta completamente diferente dos meus colegas, que aqui estiveram anteriormente, porque eu vejo os 2 lados da questão, vejo o benefício e vejo o prejuízo da coisa. Ou seja, há ganhos de tempo, e hoje em dia, tempo é dinheiro, aliás, sempre foi, infelizmente, tempo sempre foi dinheiro, e portanto há ganhos de tempo, as coisas tornam-se mais rápidas. Eu dou-lhe um exemplo concreto do meu trabalho, aqui, mesmo dentro da EDIA, o recibo de vencimento, neste momento, o sistema (...) automaticamente emite um recibo de vencimento (...) À distância de um <i>click</i> toda a minha gente recebe um recibo. O que é que eu fazia em Dezembro passado, uma coisa muito recente, eu em Dezembro passado imprimia os recibos, pronto, estávamos a gastar papel, gastar <i>toner</i>, gastar árvores, ambiente, é verdade. O que é que se ganhava? Ganhava-se que eu pegava nos recibos, eu ia entregar em mãos a todos os meus colegas, aqui. Ganhava-se muito a título de relações pessoais, e relações de trabalho (...). É o contacto pessoal e para quem trabalha em recursos humanos é essencial as pessoas perceberem que atrás daquele Gabinete que nos controla as férias e vê se a gente está a trabalhar e se faltamos, estão lá pessoas. E estão lá pessoas que até têm uma palavra amiga, pergunta como estamos. É a única crítica que eu faço (...) “ E22</p> <p>“ (...) penso que tornou mais eficiente o nosso desempenho. Porquê, aquele exemplo que lhe dei há pouco, dos recibos, eu antes, eu era um recurso que estava ali a ser utilizado durante uma manhã inteira, só para fazer a distribuição do recibo aos colegas do edifício, porque depois ainda tinha, da parte da tarde, enviar para os colegas, por correio, que estão noutras delegações. Ou seja aquilo que eu levava a manhã inteira e um bocadinho da tarde a fazer, pois agora faço em 2 minutos. Este recurso é logo disponibilizado para outras tarefas que têm que ser feitas. Sem dúvida contribui muito para uma maior eficiência. E uso só este exemplo porque é um exemplo, muito prático e muito concreto (...) “ E22</p> <p>“ (...) aqui ao nível da EDIA, todas as pessoas que queiram participar nos processos, eu penso que isso não é vedado a ninguém. Agora á que saber fazer as coisas. As fases são as mesmas, só que agora não é com papel (...). A tendência é quanto mais gente houver a pensar num assunto é a coisa dar sempre pior resultado e as decisões ficam um bocado mais demoradas. Mas isso já o era antes. Se calhar se houver um processo de consulta, em que se tenha que consultar uma série de gente, se calhar torna-se muito mais rápido porque eu mando o <i>e-mail</i> a 4 ou 5 pessoas que preciso de consultar, e elas respondem-me as 4. Se não eu tinha que andar a falar uma a uma. Tornava-se mais moroso o processo. Penso que ao nível da eficiência há sempre um aumento (...) “ E22</p> <p>“ (...) aqui ao nível da EDIA e olhando para o desenho organizacional, para o nosso organograma não houve assim grandes alterações na estrutura. Eu diria mesmo que não houve nenhuma. Porque as mudanças que ocorreram na estrutura foram sendo feitas por outras motivações, não por estas questões da Gestão documental e de..., porque o departamento de informática sempre existiu e continuou a existir. Não foi buscar gente a outros departamentos, não foi provocar a extinção de nenhuns. O organograma foi modificado pelas modificações no objecto social da empresa, com decisões a outro nível, ao mais alto nível. Noutras empresas..., acredito que haja um impacto muito grande, por exemplo, num banco (...) “ E22</p> <p>“ (...) a apresentação de pedidos de pagamento eu julgo que tenha ficado mais simples, enquanto nós, anteriormente, tínhamos que fotocopiar todos os processos e enviar por correio para as entidades, actualmente inserimos a informação no sistema e à partida mesmo no próprio dia julgo que pode começar a ser analisada pelas entidades. Em relação à informação</p>	<p>Fazer o mesmo com menos recursos (E21)</p> <p>O número de intervenientes que tínhamos num processo em papel ou que temos neste momento é exactamente igual (E21)</p> <p>Traz, no fundo, uma alteração de funções das pessoas (E21)</p> <p>Deu origem, talvez, a mais trabalho (E21)</p> <p>Há ganhos de tempo, as coisas tornam-se mais rápidas (E22)</p> <p>Ganhava-se muito a título de relações pessoais (E22)</p> <p>Tornou mais eficiente o nosso desempenho (E22)</p> <p>A tendência é quanto mais gente houver a pensar num assunto é a coisa dar sempre pior resultado e as decisões ficam um bocado mais demoradas (E22)</p> <p>Olhando para o desenho organizacional, para o nosso organograma não houve assim grandes alterações na estrutura. Eu diria mesmo que não houve nenhuma (E22)</p> <p>Realmente em termos de tempo e de informação as coisas vieram melhorar</p>
---	---

para o accionista, antigamente era anual, actualmente tem informação trimestral, tem também informação à medida e informação que julgo que tenha ficado logo disponível para consulta. Isso é o tempo. Realmente em termos de tempo e de informação as coisas vieram melhorar bastante (...) “ E24	bastante (E24)
“ (...) eu vou-lhe dizer o que os meus colaboradores dizem e os meus colegas dizem. Um pedido de pagamento que demorava, se calhar, uma hora a fazer, actualmente demora um dia. Em termos de complexidade, agora a informação que no pedido de pagamento anterior era uma hora, se calhar chegava à autoridade de gestão no dia a seguir, ou passados dois dias, e actualmente, o pedido chega no próprio dia (...) acho que houve uma transferência de funções das autoridades de gestão para os promotores, o que eles antes faziam, agora deixaram de fazer e passaram para nós. Quer dizer, nós, antes recolhiam a informação em papel, nós arranjávamos em papel e enviávamos. E eles tinham a necessidade de a trabalhar, agora não. Agora querem, eliminaram a necessidade de trabalhar a informação, e querem que a informação seja inserida nos moldes finais em que as coisas são legíveis para eles. Querem a informação já de uma forma em que eles consigam lê-la automaticamente, sem terem a necessidade de a trabalhar (...), sem terem a necessidade de a estarem a inserir, isso passou para nós (...) “ E24	Um pedido de pagamento que demorava, se calhar, uma hora a fazer, actualmente demora um dia (E24)
“ (...) acho que o sistema de informação veio, nos casos, internamente, o Sistema de Gestão Documental veio facilitar algumas coisas, em termos externos, a nós, veio-nos aumentar muito a afectação de pessoas a essas tarefas (...) “ E24	Eliminaram a necessidade de trabalhar a informação (E24)
“ (...) tudo está guardado, portanto, qualquer pessoa, qualquer individuo pode aceder a esse tipo de informação onde quer que esteja, pode aceder de forma rápida, em tempo real de qualquer altura, podemos, inclusivamente trabalhar em casa, se for esse o caso (...). Essas aplicações facilitam, ou seja, são um meio, uma forma de ponte de ligação. É relativamente fácil mostrar à pessoa «esta é a área que vai ser expropriada na sua propriedade, no seu prédio rústico», a pessoa percebe, consegue identificar qual é a área que é afectada. Nesse sentido facilita imenso o trabalho (...) “ E25	O Sistema de Gestão Documental veio facilitar (E24)
“ (...) os projectistas quando entregam a informação têm que cumprir determinados critérios e para uma gestão, imagine, recebemos um projecto e o projecto tem alguma incoerência, ou não está correcto, nós temos que manter um histórico, é fácil para nós sabermos em que ponto é que está determinado projecto, é fácil, também, quem está do lado de lá, também perceber isso. Foi vantajoso para todos, melhorámos..., evita, se calhar, enviarmos tantos e-mails, porque se mantivermos o histórico. Tornou-se mais expedito, mais rápido (...) “ E25	Facilita imenso o trabalho (E25)
“ (...) o recurso a este tipo de informação e de aplicações aumenta e muito, a eficiência de cada um dos colaboradores (...). É muito mais fácil termos um formulário <i>online</i> em vez de termos o tradicional Excel, onde temos que fazer cálculos para cada determinada situação, e nessa plataforma é possível inserir os dados, imagine que temos uma lista de quinhentos proprietários, como temos isso tudo arquivado em bases de dados, já há formulários preparados, se eu quiser enviar cartas a essas quinhentas pessoas, temos a base feita (...) e se calhar ali numa hora ou duas tem-se quinhentos ofícios feitos. Se calhar há 3 ou 4 anos para trás, no passado, se calhar levava uma semana a fazer esses quinhentos ofícios (...) “ E25	Mais expedito, mais rápido (E25)
“ (...) há um sistema comum na EDIA do ponto de vista de gestão, parte mais económica, que é o SAP R3. Por isso muita dessa informação, nalgumas áreas, há uma plataforma comum, por isso uma pessoa carrega uma coisa e toda a estrutura da empresa tem acesso a essa informação. Do ponto de vista interno, dos fluxos internos dentro da EDIA, claro (...). Eu lembro-me quando vim para a EDIA para além dos sistemas não estarem todos envolvidos, tínhamos um óbice muito grande, que tínhamos a EDIA repartida por 4 ou 5 edifícios, portanto ainda mais complexo era (...). Houve uma melhoria brutal e uma flexibilização de processos muito grande (...) “ E26	Aumenta e muito, a eficiência (E25)
“ (...) penso que a um nível puramente técnico e administrativo facilita. Claramente, como é óbvio. A outro nível há muitas outras questões que para serem resolvidas não pode ser só mandar-se um formulário e dar-se o ok. Não dispensa a parte humana aqui metida no percurso. Agora, como é óbvio, não lhe posso negar que para fazer 99% do trabalho técnico é uma mais-valia brutal. A todos os níveis. Quer do ponto de vista de obtenção de informação no tempo imediato, sistematização de informação, a informação toda organizada por temas, por projecto, seja pelo que for. Não lhe posso negar que, de facto, é um salto qualitativo brutal (...) “ E26	Uma pessoa carrega uma coisa e toda a estrutura da empresa tem acesso a essa informação (E26)
“ (...) eu acho que incrementa a eficiência, claramente. E eu acho que a prazo pode dispensar nas estruturas organizativas uma não necessidade tão veemente de trabalho não diferenciado. Ou seja, se calhar, estou-me a lembrar, para mandar um <i>fax</i> , hoje em dia praticamente tudo se processa por <i>e-mail</i> , por este tipo de informações, por isso acho que à medida em que estes processos se vão desenvolvendo nas estruturas, o trabalho indiferenciado vai estando um bocadinho mais posto em causa, o secretariado, quem faz um pouco isso, porque qualquer pessoa entre pedir para fazer isso ou fazer directamente num sistema destes é quase mais rápido e eficiente fazer. Por isso acho que do ponto de vista da estrutura do trabalho, o desenvolvimento destes sistemas vai obrigar as organizações a uma adaptação do ponto de vista do quadro funcional delas. Com menor recurso, de facto, a trabalho indiferenciado (...) “ E26	Para fazer 99% do trabalho técnico é uma mais-valia brutal (E26)
“ (...) a EDIA tem uma estrutura organizacional, como lhe disse no princípio, muito verticalizada, mas que do ponto de vista de quadros técnicos e de trabalho diferenciado, não é problemática. Porque temos para aí, 80% das pessoas que trabalham na EDIA têm formação	Incrementa a eficiência (E26)
	Menor recurso a trabalho indiferenciado (E26)
	Estrutura organizacional, muito verticalizada (E26)

<p>superior e, mestrados e doutoramentos. De facto as pessoas com grau de formação mais baixo são muito poucas. Portanto isso não se prende tanto como, se calhar, noutros organismos da Administração Publica onde temos uma grande percentagem de trabalho indiferenciado, pessoas com baixo grau de formação. Onde, de facto, este tipo de coisas pode dizer assim «eu agora tinha 10 pessoas e se calhar, com 2, faço este tipo de trabalho». Outra situação que isto pode levar é a obrigação à tal “<i>desverticalização</i>” da estrutura, ou seja, ter-mos uma estrutura não tanto como nós aqui temos, com a Administração, Directores Coordenadores, Directores, Gabinetes, Técnicos, por aí fora, se calhar termos uma estrutura mais ligeira, por projecto, por exemplo (...) acho que pode também levar a <i>downsizing</i> (...)” E26</p> <p>“ (...) não, precisamente porque os mesmo actores podem não ter a mesma atitude perante essa tomada de decisão equilibrada. Ou seja, basta, às vezes, um emperrar, ou não ter a celeridade necessária, ou predisposição para que isto funcione, para emperrar todo o circuito. E por isso, muitas vezes, o ter muitos actores, aqui numa situação destas, pode não ser vantajoso. Ou seja, eu acho que não me estou a explicar. Como potencial, isto tem potencial para meter os actores que aqui se quiser, ao fim e ao cabo (...) agora, quanto mais meter, se eles não estiverem todos alinhados, maior é o perigo do sistema fracassar (...)” E26</p> <p>“ (...) por exemplo, quando começamos com a digitalização dos documentos houve muita resistência (...) mais da parte das chefias do que propriamente dos colaboradores que utilizavam esse mecanismo para fazer chegar os documentos aos vários sectores da empresa. Porque a pessoa não via o papel e estavam muito pegados ao papel, e era cópia para aqui, cópia para um, cópia para outro, chegava-se a tirar 4 e 5 cópias da mesma coisa para os diversos departamentos que teriam que tomar conhecimento, não é. E houve uma certa, aqui internamente, houve uma certa resistência (...). Mas depois foi, inclusivamente, quando instalaram estas máquinas que são fotocopiadoras e impressoras ao mesmo tempo, houve também uma certa coisa. Porque as pessoas queriam ir tirar cópias estavam a sair impressões. Eh. Pá! Não achavam muito jeito. A pessoa chegava ali, queria tirar cópias, despachar-se e ir-se embora. Ou estar a imprimir, chegar lá e ter aquilo tudo baralhado. Porque as pessoas chegavam lá e imprimiam coisas a seguir e depois iam à procura e baralhavam tudo. Bom! Também foi um bocado, não gostaram muito da ideia de termos instalado as 2 coisas, a impressora com a fotocopiadora. Mas agora já se ultrapassou isso, o pessoal já está mais calmo. Mas pronto, foram processos que quando eu entrei para a empresa isso não existia, era o papel e cópias e cópias, e mais cópias. Agora não, reduzimos, muito, muito. Digitalizamos praticamente tudo, mesmo a nível do arquivo, da correspondência expedida, já não há cópias. O secretariado recebe e digitaliza para onde tem que mandar e não há cópias. Nem imagina as cópias que se faziam, para este, para aquele, para o outro. Isso foi uma mais-valia e uma poupança nos recursos. Não houve grande abertura no início. E será que as coisas se perdem? Tinham que ter ali as pastinhas com tudo. Mas depois isso foi andando e hoje em dia temos o sistema de Gestão Documental implementado e a funcionar, penso que bem. Não temos problemas a esse nível, não sei se noutras áreas gostariam mais do outro método, não é, mas no que eu conheço concretamente, acho que é muito melhor este, não tem nada a ver (...)” E27</p> <p>“ (...) acho que tem mais a ver com a racionalização do tempo. Permite-nos poupar mais tempo, utilizando as tecnologias que temos ao nosso dispor. Eu acho que passa um bocado por aí. Chegarmos ao outro mais rapidamente, do que pela forma tradicional (...)” E27</p> <p>“ (...) aumentam bastante porque poupa tempo e também poderá poupar recursos, acho que é isso, basicamente, e hoje o tempo é precioso. Se pela introdução da Gestão Documental me foi facilitada a vida no sentido de não introduzir coisas que agora as pessoas já fazem, nós temos já que rentabilizar esse tempo para outras coisas (...), na rentabilização do tempo (...), ali para nós, é onde se consegue tirar mais partido, é onde nós beneficiamos mais (...)” E27</p> <p>“ (...) são os mesmos actores com suportes diferentes. Eu acho que não, é capaz de não se boa ideia, acho que é difícil compatibilizar, precisamente porque quanto mais pessoas houver a opinar, mais difícil será chegar a decisão final. Se tiver menos intervenientes num processo, obviamente que é mais fácil. A pessoa que tem que decidir por último não tem tantos entraves, entre aspas, não é (...)” E27</p> <p>“ (...) grandes alterações, chamam-lhe Gestão Documental. Hoje em dia, falando na minha área, vai ser possível uma factura entrar na empresa fisicamente e depois assim que entra já não sai propriamente do mesmo sítio. Ela circula através da empresa através de, via digital. Isto é, a factura é introduzida no sistema e qualquer um dos intervenientes do processo poderá aceder à mesma factura, entre aspas, não fisicamente, mas no computador. Isso é uma das vantagens. As vantagens são, aumenta o processo, o processo é muito mais rápido, porque não é necessário haver a deslocação do documento entre os vários departamentos. Por outro lado, facilita o acesso à informação. Qualquer um dos intervenientes pode ver onde é que está essa factura num momento, e em que ponto se encontra essa factura (...)” E28</p> <p>“ (...) a EDIA é como em todo o lado. Quando surge alguma coisa nova é como se costuma dizer, primeiro estranha-se, depois entranha-se. E acho que é o caso. Posso-lhe dar um exemplo, porque acho que com exemplos é mais fácil explicar. Nós fazemos o lançamento dos extractos bancários. Então temos que fazer o lançamento do extracto, linha a linha, isto é, antigamente fazíamos-lo assim, há cerca de 3 meses atrás, 4 meses. Linha a linha, isto é, extractos que têm várias páginas, levava-mos um certo tempo a introduzir a informação. Hoje em dia adquirimos uma determinada tecnologia que possibilita que o banco envie um ficheiro</p>	<p>Basta um emperrar ou não ter a celeridade necessária, ou predisposição, para emperrar todo o circuito (E26)</p> <p>Estavam muito pegados ao papel (E27)</p> <p>Houve uma certa resistência (E27)</p> <p>Racionalização do tempo (E27)</p> <p>Poupa tempo (E27)</p> <p>Não introduzir coisas que agora as pessoas já fazem (E27)</p> <p>Quanto mais pessoas houver a opinar, mais difícil será chegar a decisão final (E27)</p> <p>O processo é muito mais rápido (E28)</p> <p>Ao fazer qualquer coisa nova, inicialmente levamos mais tempo (E28)</p>
---	--

	<p>com esse mesmo extracto, em termos digitais, e nós fazemos correr esse ficheiro nesse programa e automaticamente esse extracto é lançado. O que lhe posso dizer é o seguinte. A primeira vez que o fiz, levei mais tempo a fazer esse processo que propriamente se o tivesse feito manualmente. Isto é, como nas outras tecnologias novas, isto é nós ao fazer qualquer coisa nova, inicialmente levamos mais tempo, mas as vantagens que retiramos a nível de tempo, depois, são muito maiores do que o tempo que perdemos nessa primeira vez que lançamos. Neste momento as pessoas andam, não sei se posso chamar, atarantadas, assim um bocadinho no ar sem saber propriamente como é que se faz a informação agora, como é que se envia, como é que se faz a alteração de férias. Mas eu julgo que é o processo natural de tudo. E que agora leva-se um pouco mais de tempo e que as vantagens vão ser muito grandes daqui para a frente (...) “ E28</p> <p>“ (...) quando não houver um líder, quando há muita gente ao barulho, normalmente leva um bocadinho mais de tempo. Isto é, se não houver um líder, se não houver uma pessoa que tome a iniciativa, regra geral, acho que é isso que lhe estava a dizer, aumenta a inclusão, mas neste caso específico a eficiência reduz (...) “ E28</p> <p>“ (...) a nível organizacional, na minha perspectiva, o nível de funções que são prejudicadas são sempre as mais baixas, ou seja a nível administrativo. Dando o exemplo da EDIA com a Gestão Documental, seguramente que com a introdução desta tecnologia não há necessidade, ou pelo menos há menos necessidade, a administrativa já não perde tanto tempo com essa função, de andar com o formulário, falando agora nas facturas ou com a informação propriamente dita, de um lado, de um departamento para o outro e acho que, falando de uma forma mais abrangente, a sociedade de hoje em dia, quanto mais formação, mais se pode usar essa tecnologia o que altera a estrutura de progressão completamente, torna-se muito mais competitivo e possibilita o crescimento económico. Quanto mais tecnologia, esse tido de função que exige menos (...), vai ser menos exigido esse tipo de pessoas nas empresas (...) “ E28</p> <p>“ (...) normalmente quando se fazem essas pequenas aplicações é sinal que as coisas eram feitas manuais, vou dar o exemplo, que é o exemplo mais prático, eu estou na EDIA há (...) anos e quando cheguei cá o que se fazia, é que existia um documento em WORD, pegava-se e cada factura que chegava preenchia-se o documento em WORD. Obviamente havia uma pessoa que praticamente só fazia isso durante o dia, com essa base de dados, a pessoa que levava um dia passava a levar uma hora a fazer, com outras vantagens, tínhamos um histórico registado a nível de bases de dados, pronto. No entanto há problemas. Essa mini aplicação é feita por um amador, feito por um amador que muitas vezes não tinha determinadas seguranças e a pessoa que estava a preencher, umas vezes criava um fornecedor com um nome, outras vezes criava com outro, não havia determinadas medidas de segurança que uma grande aplicação, devidamente estruturada, tem. Gerava confusões e gerava fornecedores com nomes completamente diferentes da aplicação SAP, por aí. E tudo isso criava confusões. Com a Gestão Documental que está directamente ligada ao SAP, acaba-se com essa situação. Espero eu! Existe uma minimização do erro. É possível, mas existe uma minimização do erro através deste circuito. As fases, com este novo projecto, nós podemos saber onde é que está, em que sítio é que está, quais foram os passos por onde passou, quanto tempo é que levou, portanto temos uma informação muito superior àquela que hoje em dia existe, que é o famoso documento em papel (...) “ E29</p> <p>“ (...) eu penso que há uma transferência. Existe é uma diminuição do tempo que leva a fazer essa passagem, essa informação. A passagem da informação é muito mais rápida. O número de pessoas é o mesmo. A nossa solução foi desenhada à nossa imagem. Até o ano passado a nossa orientação era o investimento. Nós queríamos fazer obra. Hoje em dia começamos a entrar em exploração, continuamos a fazer obra, mas já estamos a entrar em exploração. A nível organizacional teve que haver uma adaptação (...) “ E29</p> <p>“ (...) cargos que se extinguíram não, houve foi um redesenho ao nível daquilo que são as funções, ou de parte das funções, de algumas tarefas, houve um redesenho, houve inicialmente um impacto, mas isso é normal, porque há muita informação também a ser carregada, por vezes, nos sistemas, a aqui ao nível dos recursos humanos vimos isso porque havia uma série de módulos que não estavam a ser utilizados. A partir do momento em que decidimos a sua utilização, houve logo a necessidade de ter aqui alguém de outra área, tivemos que ir buscar a outra área, para fazer esse carregamento de dados. Aí vimos essa necessidade, noutras situações houve um evoluir normal daquilo que eram as funções. Funções de secretariado passaram a fazer as coisas de outra forma, ao nível dos próprios departamentos deixou de circular o papel, passaram a fazer a inserção de dados de outra forma, mais rápida, e com maiores ganhos. Mudanças significativas, ou alguém que tenha deixado, visto a sua função ser extinta, não propriamente, houve um sentido de aproveitar essas pessoas e redesenhar, digamos assim, as funções que tinham anteriormente (...) “ E30</p> <p>“ (...) estou convencido e tenho praticamente a certeza que isso ajudou em muito a que, com as mesmas pessoas, se conseguisse fazer, praticamente o dobro do trabalho. Porque era um trabalho, muito de inserção de dados, validação, inserção, tarefas repetitivas, e que tomavam muito tempo. Por aí conseguiu-se, e de que maneira, reduzir o número de operações necessárias e com isso, as pessoas conseguem-se dedicar a outras operações, que muito provavelmente não iriam conseguir. Aí é um exemplo concreto em que, claramente, se ganhou tempo (...) “ E30</p> <p>“ (...) eu posso-lhe dizer que, na base, provavelmente não esteve a ideia da inclusão.</p>	<p>Se não houver um líder aumenta a inclusão, mas a eficiência reduz (E28)</p> <p>O nível de funções que são prejudicadas é sempre as mais baixas (E28)</p> <p>Existe uma minimização do erro (E29)</p> <p>Diminuição do tempo (E29)</p> <p>Houve um sentido de aproveitar essas pessoas e redesenhar, digamos assim, as funções que tinham anteriormente (E30)</p> <p>Ajudou em muito a que, com as mesmas pessoas, se conseguisse fazer, praticamente o dobro do trabalho (E30)</p> <p>Na base, provavelmente</p>
--	--	---

	<p>Essencialmente esteve a ideia, essencialmente, da eficiência. Também é certo que em alguns processos aumentou a inclusão. Se calhar um parecer que não pedia anteriormente passou a pedir agora, porque basta direccionar aquilo para outra pessoa e se calhar as coisas vêm mais rapidamente. Mas não foi uma ideia que tenha estado na base. Porque digamos que o número de pessoas que intervêm em cada processo de decisão manteve-se idêntico. De qualquer forma não vejo que seja contraditório, porque a ideia que está na base do acesso às tecnologias acaba por ser uma ideia de eficiência. E ao aumentar a eficiência, como é natural, diminuirá os tempos associados e então por aí poderá vir a aumentar a inclusão. Portanto não acho que sejam ideias contraditórias. Digamos que os ganhos que se conseguem a um nível podem ser aproveitados no outro (...) “ E30</p> <p>“ (...) perco um bocadinho de tempo nos passos todos que tenho que fazer para conseguir descarregar os processos todos para a Gestão Documental. Perco um bocadinho de tempo a dar nomes aos documentos, que se pudesse aperfeiçoar e fazer de outra forma, fazer logo directamente, com base na digitalização dos documentos, se descarregasse logo directamente para o sistema, não sei se pode ser aperfeiçoado ou não (...) por vezes sinto isso, mas não é nada que não se consiga ultrapassar (...) “ E31</p> <p>“ (...) estou-me a lembrar de um caso que foi desenvolvida conjuntamente com a Universidade do Minho, que é uma ferramenta, suportada por plataforma WEB, de apoio à decisão. Portanto, foi um projecto bastante inovador. Considero-o assim porque acho que tem esse efeito. Que pretendia e pretende, no fundo, porque a ferramenta está criada, um sistema de informação para todo o EFMA, apesar de na fase inicial o projecto para o qual foi contratado, foi apenas desenvolvido em termos de piloto (...) todas as estruturas a jusante de Alqueva. Portanto, basicamente, temos Alqueva, Álamos 1, Álamos 2, em que foi descrito todo o EFMA do ponto de vista infraestrutural, hidráulico e de todas as envolventes, suportado com ferramentas de modelação, de módulos de modelação, que iria buscar os dados a (...) um conjunto de bases de dados onde ficava recolhida essa informação, com processos de validação (...), que debitando sobre o módulo de modulação permitiu acoplar um módulo de apoio à decisão. O projecto já terminou e envolvia a aquisição de uma licença de um <i>software</i> de modulação desenvolvido pelo <i>Delfts Institute</i>, uma universidade, vá lá, do meio universitário Holandês, que desenvolveu essas ferramentas de modelação (...). Do ponto de vista de olharmos para um sistema de apoio à decisão e não um sistema de decisão, porque, na altura, se remontarmos a 5, 10 anos atrás, porventura, quando se falava numa SAD, que era um sistema de apoio à decisão, as pessoas confundiam e pensavam que era um sistema de decisão, nenhuma plataforma toma, por si só, uma decisão, tem que existir uma parte humana. E o que, no fundo, estes sistemas podem é disponibilizar ao decisor informação na qual ele possa suportar a sua decisão, ou se eventualmente criar cenários, onde possa permitir antecipar a sua decisão, ou pelo menos tentar compreender o alcance que uma determinada decisão pode ter (...) “ E32</p> <p>“ (...) os dados produzidos automaticamente e estou a referir-me a estações automáticas que meçam por telemetria, portanto, estou a medir numa estação automática que está, por exemplo, num reservatório e mede lá o pH, mede a condutividade, produz uma bateria de dados, produz ali dados, que no nosso caso, posso-lhe dar uma imagem, num conjunto de seis estações de qualidade da água, produz qualquer coisa como quase meio milhão de registos. Meio milhão de registos para validar, humanamente começa a ser, de alguma forma, difícil (...). Se pensarmos na parte da modelação vimos claramente que é difícil, rapidamente, adoptar os modelos (...) apesar de na parte numérica a matemática responder a isso tudo. Portanto é um conforto. Nós sabermos o que pretendemos modelar e sabermos os riscos que essa modelação traz e a forma como olhamos para o problema (...) “ E32</p> <p>“ (...) eu posso ser tão eficiente como aqui há uns anos atrás, em que há sempre aquela alegoria das repartições de (...) em que existe um indivíduo que tem perante si um balcão de atendimento cheio de pessoas a quererem serviços. Existe um que lê o jornal, ou que não atende e existe um indivíduo que anda ali a correr (...). Ou seja, só o facto de se ter as ferramentas não é um garante de aumento da eficiência ou da eficácia (...) se isso existir, sim senhor, aumenta a eficiência, aumenta, a meu ver, bastante (...). Há uma ferramenta, que eu acho que é o melhor que tudo isto tem, que é a possibilidade de eu analisar os processos. Porque eu posso dizer assim (...). Eu posso perguntar à plataforma se estiver a pensar do ponto de vista de como melhorar os serviços, imagine que eu tenho sobre mim, na minha tutela, a responsabilidade de melhorar os serviços internos, que é isso que nós estamos a falar, não é, se o uso daquelas ferramentas informáticas consegue aumentar a eficiência e um aumento da produtividade (...). Isto vai-se traduzir, para o exterior, como uma melhoria, clientes, utentes, seja o que for. Se eu tenho ferramentas desta natureza à minha disposição, só por si, se as utilizar, há coisas que me diminuem o tempo. Há coisas que logo me diminuem o tempo. Se me diminuem o tempo eu poderei ter esse tempo, ou para fazer mais acções do mesmo género, ou ter tempo para desenvolver outras acções. Só por aqui há um aumento da eficiência. Também, muitas vezes, estas ferramentas ajudam a que todo o processo, mesmo que aligeirado, corra de uma forma bem definida e que no fundo garante que chega ao fim com sucesso. Penso que muita da filosofia que está nestas ferramentas colaborativas está agregado a esta ideia (...) “ E32</p> <p>“ (...) ao meu nível, daquilo que conheço na organização, penso que não. Nós aqui funcionamos um pouco como a administração central. Temos os documentos, vá lá, os documentos que circulam, é o expediente normal (...). Não me parece que de alguma forma</p>	<p>não esteve a ideia da inclusão (E30)</p> <p>O número de pessoas que intervêm em cada processo de decisão manteve-se idêntico (E30)</p> <p>Perco um bocadinho de tempo nos passos todos que tenho que fazer para conseguir descarregar os processos todos para a Gestão Documental (E31)</p> <p>Nenhuma plataforma toma, por si só, uma decisão, tem que existir uma parte humana (E32)</p> <p>Criar cenários, onde possa permitir antecipar a sua decisão, ou pelo menos tentar compreender o alcance que uma determinada decisão pode ter (E32)</p> <p>Meio milhão de registos para validar, humanamente começa a ser, de alguma forma, difícil (E32)</p> <p>Só o facto de se ter as ferramentas não é um garante de aumento da eficiência ou da eficácia (E32)</p> <p>Possibilidade de eu analisar os processos (E32)</p> <p>Diminuem o tempo (E32)</p> <p>Forma bem definida (E32)</p> <p>Fizemos a transição para estas ferramentas replicando o que já</p>
--	---	--

<p>que a introdução disso tenha alterado. Porque nós fizemos a transição para estas ferramentas replicando o que já fazíamos. Isto pode ter sido um erro, ou não. Mas acho que não podemos dar um salto muito grande. Acho que numa primeira fase é aquilo que nós conhecemos descrevemos e implementámos com esta plataforma. Não quer dizer que agora com o uso, todas as melhorias, não demos outro salto qualitativo. Mas o que fizemos, a meu ver, foi pegar naquilo que fazíamos no circuito papel e descrevê-lo para dentro de uma plataforma e passar a fazê-lo electronicamente. Não me parece, à primeira vista, em termos organizacionais, que aumentou. Porque não aumentou, porque os decisores são os mesmos. Em termos organizacionais é uma pirâmide. É o modelo que tínhamos anteriormente. Não me parece que tenhamos aumentado. Só para os distraídos, mas não acredito que aqui haja (risos) (...). É muito piramidal (...) “ E32</p> <p>“ (...) aumentar o número de pessoas que opinam, para mim, é trazer areia à engrenagem. O importante é estar claramente identificado quem são os decisores e os intervenientes no processo de decisão e perante isso fazer recurso às ferramentas que nos são colocadas à disposição (...). Estas ferramentas permitem a todos estar num mesmo escritório, logo a partir daí a inclusão..., agora por termos estas ferramentas não quer dizer que aumentar o número de intervenientes melhore o processo de decisão (...) Temos que partir da base, tem que estar bem identificado quem são os intervenientes, a partir daí o que estas ferramentas podem proporcionar é uma melhoria em termos comunicacionais. Não é por a ferramenta existir e chegar mais longe que traz o benefício (...) É complicado, cada um vai dizer o que lhe apetece (...). Ouvir todos. Quantos são? A negociação. Qual é o efectivo benefício disso. Portanto isto tem que ser sempre visto e encarado, caso a caso (...) “ E32</p> <p>“ (...) a eficiência, eu acho que sim. Porque se temos meios ao nosso dispor para melhorar as nossas tarefas, não é, faz todo o sentido utilizá-los. Eu falo de todos os programas que utilizo, não é. Por exemplo no SAP, antes era um programa em Excel. Foi convertido, no caso das expropriações, quando passámos do escudo para o euro. E tudo era no Excel. Aqui não. Aqui faz todo o sentido e aí fazemos igual, ou no Excel, ou no SAP. Introduzir, valores, dados, etc., agora fazemos só nesse programa SIZE e importamos para o SAP. Depois é só fazer cabimentos, o resto já está tudo (...). Acho que aumenta. Agora cada caso é um caso e sabe que o ser humano é muito, muito avesso à mudança (...) “ E33</p> <p>“ (...) não introduz mais pessoas para a conversa. Não. Não vão introduzir, nesse caso, mas em todos. Eu acho que as pessoas podem estar motivadas, estar tudo no mesmo projecto, mas há tomadas de decisão que são só a determinados níveis. Aí não me parece (...) “ E33</p> <p>“ (...) sem dúvida que aumenta, se for, como lhe digo, correctamente implementado. Porque, obviamente, ao início causa bastante entropia e é difícil. Portanto, tem que ser um processo e estamos a falar de pessoas (...) e é complicado. Portanto é preciso que seja um processo de transição muito bem explicado, muito bem apreendido por quem vai funcionar e, no médio prazo torna-se mais eficiente. Aqui no médio prazo. No curto não digo, mas a médio prazo. No médio prazo torna-se mais eficiente (...) “ E34</p> <p>“ (...) as pessoas o que já faziam, continuaram a fazer, mas no sistema (...) “ E34</p> <p>“ (...) não me parece. Estou a falar, mais uma vez, da realidade que temos. Como as coisas têm que passar por demasiados sítios, demasiados departamentos, a coisa torna-se difícil. Porque há um atraso aqui, há um atraso ali. Não está. Eu acho que num processo de decisão não é necessário haver muito mais gente, muito mais, mais inclusão, não me parece. Acho que só vai criar entropia ao sistema (...) “ E34</p> <p>“ (...) acho que estes sistemas, não sei se isto responde à sua pergunta, mas o que eu acho é que o início é sempre mais complicado, até porque nós estamos habituados a fazer as coisas de uma determinada maneira e vamos ter que as deixar de fazer dessa maneira. Mas com o passar do tempo, se o sistema for bem desenvolvido, se der resposta e se for apelativo, porque também tem que ser um pouco apelativo, acho que depois as pessoas começam a entrar, já faz parte, como uma tarefa normal do dia-a-dia (...). Se for possível mostrar às pessoas que elas conseguem melhorar os tempos ou a eficácia de uma apresentação, acho que é mais fácil ir por aí (...) “ E35</p> <p>“ (...) eu penso que sim. O grupo tem aumentado e nós permanecemos sempre os mesmos (...) como é <i>standard</i> também permite que não fique ao critério do utilizador, por exemplo a escolha das cores e se eu, por exemplo, gosto mais de usar o amarelo, ele, se calhar, gosta mais de usar o azul. E, se calhar, é preferível, no tratamento da mesma informação, que todos usemos a mesma cor. Isso permite também uniformizar aqui o trabalho (...). Eu acho que a eficiência é aumentada, seguramente, seguramente (...) “ E35</p> <p>“ (...) a decisão está sempre na mão das mesmas pessoas e também não me parece, acho que todos podem dar um contributo, não é, como utilizadores, mas depois terá sempre que haver um grupo mais restrito (...), porque depois, às tantas, muita gente a falar pode gerar mais confusão, não é, do que entendimento (...) “ E35</p> <p>“ (...) quando não estamos habituados e isso tem-se notado agora com a Gestão Documental, quando não estamos habituados a lidar com as plataformas, quando os nossos conhecimentos</p>	<p>fazíamos (E32)</p> <p>Os decisores são os mesmos (E32)</p> <p>É o modelo que tínhamos anteriormente (E32)</p> <p>Aumentar o número de pessoas que opinam é trazer areia à engrenagem (E32)</p> <p>Não é por a ferramenta existir e chegar mais longe que traz o benefício (E32)</p> <p>A eficiência aumenta (E33)</p> <p>Há tomadas de decisão que são só a determinados níveis (E33)</p> <p>No médio prazo torna-se mais eficiente (E34)</p> <p>O que já faziam continuaram a fazer (E34)</p> <p>Num processo de decisão não é necessário haver muito mais gente, muito mais, mais inclusão, não me parece (E34)</p> <p>O início é sempre mais complicado (E35)</p> <p>Uniformizar trabalho (E35)</p> <p>A eficiência é aumentada (E35)</p> <p>Muita gente a falar pode gerar mais confusão (E35)</p> <p>Reduz a eficiência. Depois no futuro poderá</p>
--	--

	de informática são parcos, ou quando a própria plataforma tem muitos níveis para preenchimento e introdução de informação, aquilo que levámos 5 minutos a fazer, se calhar leva 10 ou 15. A esse nível, reduz a eficiência. Depois no futuro poderá facilitar e melhorar a eficiência (...) “ E36	facilitar e melhorar a eficiência (E36)
Impactes da eficiência ou da inclusão no e-government	<p>“(…) o ir ao banco, eu não sei, não tenho lembrança da última vez que fui ao meu banco. Eu já nem sei quem é que lá está, no balcão. Não sei porque eu faço tudo através do <i>home banking</i>. É o grande problema das redes sociais, porque acaba por ser isso, são contactos sem rosto. É aquilo que andamos a fazer e andamos a criar uma sociedade e é complicado (...)” E22</p> <p>“(…) fora da empresa, o <i>site</i> das Finanças acho que é, muito, muito bom. O da Segurança Social melhoraria ali algumas coisas, provavelmente, e agora tivemos aí a novidade do Relatório Único, que nos metia ali numa embrulhada desgraçada. E digo-lhe uma coisa, são daqueles desafios, que para quem não gosta nada de andar às voltas com um rato e com um teclado, aquilo é capaz de tirar as pessoas um bocadinho do sério. Este Relatório Único depois resulta realmente numa coisa muito boa, a finalidade dele é ótima, porque andava uma hora inteira à procura de coisas e vários tipos de estatísticas que eu tinha que fornecer todos os anos em alturas diferentes e eu agora só já me preocupo com isso uma vez no ano. É belíssimo! Agora eu espero que no próximo ano a coisa já esteja limadinha, apuradinha, porque não está intuitivo, não está de muito fácil utilização (...)” E22</p> <p>“(…) Os bancos, hoje me dia, não precisam nem de metade das pessoas a fazer ali o <i>front-office</i>. Muito provavelmente. Isto teve um impacto muito negativo para os trabalhadores (...)” E22</p> <p>“(…) um dos grandes problemas daqui (...), que nós tínhamos, é que do mesmo documento existia o documento original e, vou exagerar, 20 ou 30 cópias. Em cada departamento havia uma cópia. Isso, como deve calcular, isso ao nível de desmaterialização, especialmente das cópias, é muito grande. Eu não digo que abula completamente as cópias em papel físico porque muitas das vezes elas são necessárias (...). Acredito, neste momento, que em 50 a 60% da documentação, a cópia deixou de ser necessária. Penso que no futuro, quando as pessoas se habituarem mais penso que chegará aos 80 a 90% perfeitamente (...). A nível de assinaturas, nós já temos a assinatura digital, através do cartão do cidadão. Mas isso dá-me a ideia que isso ainda requer alguma habituação e dá-me ideia que, por exemplo, para fazer um pagamento precisamos da assinatura normal, para pedir uma transferência pedimos uma assinatura normal. Uma assinatura a nível digital ainda não funciona. Internamente para autorizações, sim, já está a funcionar. Aqui tenho algumas reticências porque o processo da assinatura física é mais rápido e mais célere do que o da assinatura digital. A assinatura digital tem que se ligar a servidor por Internet, leva algum tempo. O exemplo, se uma pessoa tiver que assinar 20 ou 30 documentos, começa a fazer contas, era preferível assinar à mão, mas pronto (...)” E29</p> <p>“(…) estávamos separados fisicamente e funcionávamos muito cada um para as suas coisas, o que não resultava. Ao entrarmos neste edifício, há cerca de 9 anos, tentou-se uniformizar as coisas. Naquela altura tínhamos 4 cópias do mesmo documento (...). Daí para a frente, nestes últimos 9 anos é que tem evoluído. Daí para a frente, se é melhor ou pior de gerir, não sei (...). Houve um processo que era mais difícil porque era uma fase de transição, na fase que nós tínhamos que alimentar um sistema para que tudo corresse. Ainda hoje é difícil. Porque um não põe, outro não mete, outro não valida, outro. Não quer dizer que seja ainda muito fácil. Mas está melhor. Muitíssimo melhor. Nós temos mais controle das coisas, nós sabemos mais ou menos onde é que anda um documento, em que fase é que está. Portanto nós precisamos saber onde está uma factura. Consigo saber em que fase é que ela está, recorrendo ao sistema, sem ter que andar perguntando aos colegas. É mais fácil, sobretudo numa organização em que tem alguma fase de burocratização e as coisas passam por vários sítios. Portanto está bastante melhor (...)” E34</p>	<p>Contactos sem rosto (E22)</p> <p>O <i>site</i> das Finanças acho que é, muito, muito bom (E22)</p> <p>Os bancos não precisam nem de metade das pessoas a fazer o <i>front-office</i> (E22)</p> <p>O processo da assinatura física é mais rápido e mais célere do que o da assinatura digital (E29)</p> <p>Funcionávamos muito cada um para as suas coisas (E34)</p> <p>Um não põe, outro não mete, outro não valida. Não quer dizer que seja ainda muito fácil (E34)</p>
Impactes entre atributos do e-government	“(…) nós já passamos por vários Quadros Comunitários e o que é que nós vemos. Basta alterar a pessoa que está a frente de uma determinada Organização, seja Organização, seja de um Departamento, essa pessoa gosta de deixar a sua marca, seja boa, seja má, e nós sentimos isso, por exemplo, aquilo que nos pediam no anterior Quadro Comunitário, para uma candidatura, relativamente a uma obra, que tecnicamente não havia alteração nenhuma e aquilo que nos pedem no Quadro seguinte, porque aquilo ou é outra Entidade que começou a fazer a auditoria ou as pessoas mudaram e acharam que assim era melhor, ou uma coisa qualquer. Às vezes dificulta porque nós podemos ter um sistema preparado para dar resposta de uma determinada maneira e, de um momento para o outro, há uma alteração e temos que pensar «isto que aqui está já não serve porque agora cada Organismo tem os seus formulários, exigem que sejam os formulários do Organismo». Portanto, há determinadas coisas que começam a dificultar. Muitas delas, aquilo que se vê é que a comparticipação é a mesma, a obra, tecnicamente, é a mesma, a localização dela «risos» é no Alentejo, o que se vê realmente é porque as pessoas mudaram. As pessoas ou os Organismos, mas os Organismos são pessoas. Portanto, porque determinada pessoa achou que é assim e porque tem alguma maleabilidade para que a sua opinião se mantenha então «desculpem lá vocês agora têm que se adaptar, porque se não se adaptarem sabem qual é o resultado é que não vão ser comparticipados». O efeito é tão grande que às vezes há dificuldade em ter um formato que fosse mais abrangente, que fosse mais universal, pudesse responder a muitas áreas. Interno é mais fácil. É claro que há sempre	Nós podemos ter um sistema preparado para dar resposta de uma determinada maneira e, de um momento para o outro, há uma alteração (E20)



	<p>melhorias a fazer, não há nenhuma versão perfeita mas também se percebe que se tem que dar respostas e não podemos esgotar o tempo das pessoas só a pensar porque achamos que fica mais bonito ou porque fica de uma determinada maneira. Portanto, tem que se perceber, fazer essa avaliação, se alterando determinados procedimentos e determinadas exigências, se isso trás alguma viabilidade ou não, porque se não trouxer não é só por passar de «verde» para «azul» que trará muitas vantagens. Nós sentimos isso com algumas auditorias e com alguns Organismos, dos quais sentimos alguma dependência (...) “ E20</p> <p>“ (...) há sempre a nível dos gestores das organizações, pessoas com responsabilidade. O não querer passar uma má imagem, isso é natural. A gestão da imagem, seja da organização, seja pessoal, seja de um grupo, é determinante. Claramente que é mais seguro. É mais seguro, é mais seguro pensando nos riscos que o desenvolvimento tradicional poderia ter. O grande empresário tinha sempre o seu fiel de armazém, que esse sim era o homem que o deixava descansado (risos), até ao dia em que esse fiel de armazém fosse bom ou fosse mau. E aqui esse problema acaba. Já não tenho que estar muito preocupado se a pessoa A, B ou C guarda sigilo, apesar de serem princípios éticos e de organização que os colaboradores têm que respeitar. Haverá riscos tecnológicos que têm tendência a serem melhorados, minimizados. Nós temos aqui o exemplo quando em 2010 demos o arranque na Gestão Documental (...), em que nós começamos a assinar digitalmente. Houve um trabalho inicial de sensibilizar a estrutura. É claro que a certa altura sai um despacho a dizer «os colaboradores devem ter o cartão de cidadão», mesmo que ainda não tivessem. A estrutura deve ter a preocupação de esclarecer e dar algum conforto, que existe segurança (...) E só tem acesso quem a empresa achar que deve ter acesso. Não basta sair um despacho a dizer que «a partir do dia 1 de Janeiro os senhores deixam de fazer de uma maneira e passam a fazer desta» (...) “ E20</p> <p>“ (...) é extremamente fácil é extremamente intuitiva esta base de dados, eu digo base de dados mas acho que não é sistema de Gestão Documental, ele é extremamente intuitivo e facilmente chegamos lá. Eu nem sequer tive formação nenhuma daquilo, não tinha disponibilidade nos dias em que houve formação e facilmente, intuitivamente, se chega lá. É muito fácil trabalhar-se nele, neste novo sistema de Gestão Documental. A utilidade é enorme porque, para lhe dar este exemplo que eu estava a falar há pouco, imagine que eu estou a fazer um processo para a área (...), que estou a fazer um processo de consulta, para um ajuste directo, eu ponho as peças procedimentais na base de dados, os colegas aprovam ou não aprovam, fazem alterações ou não fazem, os colegas da área (...), eu dou conhecimento a todos eles, chegam-me os comentários via gestão documental, deles, às minhas peças concursais, eu faço sair, caso aprove ou não aprove e eles têm sempre acesso às peças que eu faço sair..., portanto eles tem acesso a tudo isso. E vêm, por exemplo, quantos dias é que eu demorei a fazer sair o procedimento, tudo isso é feito e coordenado quase em conjunto e há um acompanhamento das várias Direcções e dos vários Departamentos sobre o trabalho que estamos a desenvolver para eles. Daí a maior utilidade para nós e para eles e pronto, facilita-nos imenso o trabalho (...) “ E21</p> <p>“ (...) não serei a melhor pessoa para responder mas acredito que o risco deve ser igual. As coisas têm que ter o seu nível de protecção, em papel qualquer pessoa poderia agarrar e levar daqui para fora uma cópia de um papel, se for a nível informático qualquer pessoa pode (...) ter acesso ao sistema, mas não é assim tão fácil porque eles têm mecanismos próprios de protecção. Portanto o acesso é diferenciado. Eu só dou conhecimento dos documentos em que estou a trabalhar a quem eu quero. O acesso é diferenciado mas em papel também era diferenciado. Portanto, no meu Gabinete, à partida, não tem toda a gente acesso a estar a mexer nas minhas pastas. Portanto, em papel também não era, não era, se bem que estaria ali mais ao acesso de toda a gente, se assim se pode dizer. Realmente aqui é mais restrito o conhecimento, se assim se pode dizer. O cuidado é igual. O que tinha em sistema papel ao que tenho hoje em dia. Não passei a preocupar-me mais com isso do que aquilo que já preocupava. (...) “ E21</p> <p>“ (...) no nosso sistema de Gestão Documental sim. Porque temos aquilo a que se chama a gestão de fluxos. Ou seja, se eu faço um documento que pretendo que vá a Conselho de Administração, para aprovação e sei que tenho que respeitar uma série de hierarquias, eu não posso mandar directamente uma informação minha para o Sr. Presidente. Eu mando para a minha chefia directa. A minha chefia directa, se entender, reencaminha para cima, ou seja, é o sistema normal que há numa hierarquia. Mas eu posso a toda hora saber «em que ponto é que param as modas», saber se o meu chefe deixou ficar aquilo ali em «banho-maria», se mandou para cima, porque aquilo vai-me mantendo actualizada. Eu vejo, «olha já está, já está para ir a Conselho», pronto. Depois fico à espera do despacho final. Nesse aspecto em termos de responsabilização até, porque às vezes acontece, um papel perde-se, assim é mais difícil os papeis perderem-se, ou pelo menos é mais difícil alguém dizer «olhe, a mim, ninguém me deu nada». Porque havendo esse tipo de registos, realmente há uma transparência maior (...) “ E22</p> <p>“ (...) aqui na empresa tenho a certeza que as coisas são acauteladas, porque há sempre um contacto muito próximo da área dos sistemas de informação, que foi onde foi criado esta questão do portal, pronto, com apoio externo, com consultoria externa e com a encomenda do trabalho a outras pessoas, mas sempre sob orientação aqui da EDIA, do departamento de sistemas de informação. E como eu dizia esse departamento tem sempre o cuidado de manter contacto muito próximo com o resto da estrutura da empresa, para saber até que ponto, sugestões, vejamos lá, experimentem, agora temos disponível um servidor em paralelo e ainda em fase de testes, vão lá experimentem, façam sugestões, o que é que vocês retiravam, o que é que acham que falta. E mesmo depois de passar a fase de testes, naturalmente, depois com a</p>	<p>É mais seguro pensando nos riscos que o desenvolvimento tradicional poderia ter (E20)</p> <p>A estrutura deve ter a preocupação de esclarecer e dar algum conforto, que existe segurança (E20)</p> <p>Extremamente fácil é extremamente intuitiva (E21)</p> <p>A utilidade é enorme, tudo isso é feito e coordenado quase em conjunto (E21)</p> <p>O risco deve ser igual, não passei a preocupar-me mais com isso do que aquilo que já preocupava (E21)</p> <p>É mais difícil os papeis perderem-se, ou pelo menos é mais difícil alguém dizer «olhe, a mim, ninguém me deu nada», havendo esse tipo de registos, realmente há uma transparência maior (E22).</p> <p>Normalmente até são bastante intuitivos (E22)</p>
--	---	--

	<p>utilização do dia-a-dia, vamos descobrindo «eh pá, está ali uma gralha! Há ali um <i>bugzito</i>, há ali qualquer coisa». E há esse cuidado. E normalmente até são bastante intuitivos, a forma como se tratam, está tudo ali, muito disponível, muito facilmente (...) “ E22</p> <p>“ (...) hoje em dia estamos todos muito sensibilizados para essas questões da segurança (...) quem trabalha com estas coisas e quando estão a criar um programa para Instituições, que têm que lidar com muita gente, acho que já têm esse cuidado. Eu sinto-me segura quando estou no <i>site</i> do meu banco, das Finanças, da Segurança Social. Aqui a nível interno, eu penso que há uma maior segurança (...) e aqui quando digo segurança falo de sigilo. Segurança nesse aspecto (...). Há níveis de acesso. E eu só tenho acesso a uma informação se me for dado a conhecer e é mesmo essa a designação «dar a conhecer» e depois dizer a quem (...). Um despacho do CA, uma informação qualquer, quando o documento é meramente físico é muito fácil alguém me fazer chegar uma cópia, a mim e a outros «olha, mandaram copiar ali para uma reunião, mas eu achei que isto tinha que ser aqui lido, vocês tinham que saber». A este nível é completamente diferente. Para já porque a informação já passa, se eu quero enviar uma informação para si, eu mando de mim para si, eu não mando para a sua secretária ou para o seu motorista uma informação. Ou seja, não há ali intermediários. Se calhar no regresso sim, mas aí já é perfeitamente pacífico. As decisões estão tomadas (...). Há segurança, acho que sim. É mais seguro agora, neste aspecto do sigilo. Pelo menos partindo eu do princípio que os colegas da informática não têm acesso a tudo e a mais alguma coisa (risos). Porque isso às vezes é complicado! Não faço a mínima ideia. Mas eu confio nas pessoas (...) “ E22</p> <p>“ (...) o SAP já é um sistema integrado (...) onde existe informação de várias áreas e depois a informação é articulada no sistema consoante o cliente, vamos chamar-lhe assim, entre aspas (...). O SAP é um sistema mais robusto. É um sistema que dá outra fidelidade à informação que está inserida. Nós, à partida, quando não tínhamos SAP a informação vinha, consoante as alturas e os momentos, podia vir com uma qualidade diferente. Actualmente o SAP foi parametrizado consoante as necessidades que nós sentíamos nas várias fases de implementação, consoante as versões que têm sido implementadas na EDIA e nós agora já vamos tendo alguns mapas que nos oferecem uma continuidade em termos de informação e de garantia da sua qualidade superior àquela que nós tínhamos antes. O SAP é um sistema robusto, é um sistema que, por sua vez, que tendo em conta as relações que nós temos como os vários <i>stakeholders</i>, com as várias entidades relacionadas com a empresa, causa-nos alguns embaraços, porque a informação é pedida à medida e quem pede é que identifica em que suporte é que quer a informação e em que moldes, e como é que a coisa é. Por isso se nós trabalharmos o SAP que é um sistema robusto, nos moldes em que a informação é solicitada causa-nos alguns embaraços. O que nos exige que nós usemos sempre sistemas paralelos, sistemas mais simples. Excel, Word e acabamos por utilizar outras coisas. Mas nós vamos tentando adaptar. Vamos adaptando. Cada vez mais recorremos menos a essas ferramentas, mas como entretanto, as entidades que nos vão solicitando informação, muitas vezes não solicitam sempre da mesma forma, obrigam-nos a estar constantemente a actualizar (...) “ E24</p> <p>“ (...) agora o que eu percebo também, pelo menos da nossa parte, é que a ferramenta é implementada sem haver nenhuma fase prévia, sem haver nenhum teste para ver se a informação (...). Existe a exigência sem haver a preocupação se as pessoas estão com capacidade de responder ou não (...). Tornam-se mais reivindicativos porque os sistemas alertam para o cumprimento ou incumprimento das exigências que lá ficam estipuladas. Logo à partida que a informação não é carregada naqueles moldes em que se pretende, nas datas em que se pretende, as exigências acabam depois por ser superiores. A quantidade de dados a carregar é maior (...) e a complexidade também é maior. Para ter ideia, nós temos sistemas de informação que temos que fazer arredondamentos a quinze casas decimais. É uma coisa surreal quando se está a trabalhar em quinze fases, em quinze etapas, em que tem consequências, de uns para os outros estar a somar, se calhar, quinze, dezasseis, dezassete parcelas e aquilo acaba depois..., por depois (quinze casas decimais na moeda euro!), em termos de complexidade, está a ver? As exigências, nós quando estamos a falar de exigências, se houvesse, se tivesse existido <i>feedback</i> da entidade que vai introduzir a informação e que sente essa necessidade (...) Se calhar tinha havido uma sensibilidade (...) estando previstas desta forma e apesar de se ter alertado para a dificuldade em carregar a informação, tendo em conta essa exigência das quinze casas decimais, já não houve muita flexibilidade para fazer a alteração (...) “ E24</p> <p>“ (...) qualquer técnico que tenha acesso ao sistema pode carregar um pedido de pagamento directamente e para a autoridade de gestão o pedido de pagamento foi apresentado. Antigamente o pedido de pagamento tinha que ir ao superior para assinar, para fazer a aprovação financeira e depois tinha que ir fazer a aprovação operacional. Nós, apesar disso agora não ser obrigatório pelo sistema nós acabamos por manter, até para as pessoas sabermos o que é que está a ser feito. A aprovação, internamente, fica assinada à mesma em papel. Mantém-se, mantém-se, porque eu tenho alguma dificuldade em compreender, como é possível eu ter uma auditoria e depois dizer-lhe «olhe está aqui no sistema de informação, veja o que está no sistema de informação», sem papel nenhum. O sistema, a gente carrega está carregado, não exige a necessidade de haver uma aprovação pelo administrador da área financeira e pelo administrador da área operacional. Existe uma entidade que carrega o pedido, eles não querem saber se foi o senhor da secretaria, se foi o senhor da segurança, se foi o senhor da limpeza, se foi o técnico, se foi o administrador que carregou. O financiamento é muito bom, mas o financiamento é apenas uma parte que nós temos que arranjar para fazer face ao compromisso que assumimos. Existe a contrapartida nacional. E nós ao fazermos o</p>	<p>É mais seguro agora, neste aspecto do sigilo (E22)</p> <p>SAP é um sistema robusto (E24)</p> <p>Causa-nos alguns embaraços, porque a informação é pedida à medida (E24)</p> <p>Exige que nós usemos sempre sistemas paralelos (E24)</p> <p>Existe a exigência sem haver a preocupação se as pessoas estão com capacidade de responder ou não (E24)</p> <p>Temos que fazer arredondamentos a quinze casas decimais (E24)</p> <p>A aprovação, internamente, fica assinada à mesma em papel (E24)</p> <p>Eles não querem saber se foi o senhor da secretaria, se foi o senhor da segurança, se foi o senhor da limpeza, se foi o técnico, se foi o administrador que carregou (E24)</p>
--	--	---

	<p>pedido de pagamento e a entidade a pagar, nós temos x dias para fazer o pagamento ao fornecedor (...)“ E24</p> <p>“(…) temos vários campos que nos permitem saber quem é o técnico responsável pelo projecto, data de início, data de fim, o que é que o trabalho envolve, e o histórico, ou seja, é possível saber em que ponto é que está, porque se mantém um histórico (...). A pessoa, consoante vai avançando um determinado processo, vai registando o mesmo (...)“ E25</p> <p>“(…) quer no próprio SAP, quer nas aplicações IntraEDIA, informação interna, há pessoas que só têm permissões para ir a um determinado nível, outras a um nível total (...), se eu entender que é informação que posso disponibilizar a toda a gente. Se quiser restringir, só ao Presidente do Conselho de Administração, restrinjo. Tudo isso está relativamente acautelado. Há pessoas que nem têm acesso a informação absolutamente nenhuma. Quer dizer, têm ao básico, mas quando se quer outro tipo de informação, não têm. Por exemplo o SAP só determinados <i>users</i>, por áreas e tudo, é que têm acesso ao SAP. No outro sistema toda a gente tem acesso, mas com graus de liberdade restritos (...)“ E26</p> <p>“(…) nós a qualquer altura, através do computador, podemos aceder a esse tipo de aplicações e saber em que fase, de onde é que surgiu o pedido, ou surgiu o fluxo inicial de informação, em que fase é que está, se está para despacho, se não está para despacho, se pedimos um parecer intermédio, se já foi dado, se não foi dado, se já foi despachado pelo Conselho de Administração. A nível dos próprios fluxos financeiros também temos informação na casa, mais voltado para o SAP, por exemplo se uma factura já entrou, em que estado é que está, se está para avaliação, se está para pagamento, se já foi paga. Tudo isso, há esse cuidado nos sistemas de informação aqui da casa, há esse cuidado. A impressão que eu tenho hoje em dia é que são sistemas extremamente fiáveis (...)“ E26</p> <p>“(…) isso está tudo acautelado com este sistema de gestão documental. Está precisamente acautelado. Nós sabemos onde estão os documentos, com quem estão e em que fase estão. É muito fácil, basta ir ao sistema e ver. Porque as colegas que vão, por onde vai passando, as várias etapas, vai lá ficando tudo registado. Portanto, o documento dá entrada, fica lá registado para quem é que foi despachado. Vai consultar e sabe-se se está com este ou com aquele, tanto a nível dos documentos que chegam do exterior. Por exemplo as facturas. Telefona um fornecedor a saber do pagamento de uma factura. Nós sabemos, recorrendo à Gestão Documental, com quem é que aquele documento está. Se ainda está na contabilidade para ser lançado, por exemplo (...), ou se está já na tesouraria (...). Por exemplo, quando há reuniões de Conselho. Nós fazemos uma informação, que é um documento interno que vai a Conselho de Administração para ser despachado, por exemplo, (...) nós podemos ver, se foi aprovado, se não foi, logo. E antes chegava a demorar semanas, porque aquilo era tudo escrito à mão. Eram escritas à mão, depois as secretárias tinham que tirar cópias, esta vai para aqui, aquela vai para ali, consoante as pessoas que tinham feito, não é. E tiravam muitas cópias e depois demoravam muito tempo. E agora não, agora aquilo vai tudo via electrónica. Com o despacho, com tudo. A pessoa no próprio dia ou no dia seguinte tem a resposta. Isso é muito positivo. Isso há 3 ou 4 anos, não havia nada disso. Foram programas implementados por outras empresas, mas a nossa informática, tem sido, tem estado à altura (...)“ E27</p> <p>“(…) a minha opinião é de que há mais segurança. Tanto a nível físico, como ao nível de quem tem permissão, ou não, para ver determinados documentos, portanto aí muito mais seguro, nesse aspecto acho que é muito, muito melhor do que o método que nós utilizávamos anteriormente. Têm níveis...portanto eu acho que assim há uma maior segurança (...), ao nível da confidencialidade, depois a nível físico também. Não temos o problema de se perder uma pasta, por exemplo. Que há vezes acontecia. Pedíamos um documento, e a pasta? Onde anda? Era muito chato. Assim, para nós tem sido ótimo (...)“ E28</p> <p>“(…) antigamente não era fácil saber em que fase estava uma situação num momento. Hoje é dia essa resposta passa a ser imediata, basta aceder ao computador e saber como é que as coisas estão. Seja a todos os níveis. Eu quando falo em facturas, falo em informações, seja o que for. Neste caso até as férias (...). Podemos aceder e sabemos se essa pessoa está de férias ou não... Hoje em dia de uma escala de 0 a 100 está 99, o que antigamente não era verdade (...)“ E28</p> <p>“(…) temos o sistema integrado com o sistema SAP que esse abrange cada vez abrange maiores áreas, desde a financeira, fundos comunitários, investimentos, pronto, tudo isso é gerado numa grande base de dados. E temos agora a Gestão Documental (...) que hoje em dia as pessoas estão a aprender a utilizar. Mais uma vez repito, acredito que seja uma grande ferramenta no futuro. O SAP tem uma funcionalidade, basicamente, que é a orientação para o exterior, tirando a publicidade, o chamado <i>Web Service</i>, permite é a uma aplicação externa, neste caso a Gestão Documental ir alterar ou ir buscar lá informação, existem vários (...) projectos que já estão quase finalizados de implementação, nomeadamente autorizações de documento, pagamento, diversas autorizações, que são necessárias e que têm como base o SAP e a Gestão Documental, o circuito do documento está ao nível da Gestão Documental, o lançamento está ao nível de SAP, o bloqueio ou não, a nível de tesouraria, está ao nível de SAP e é a partir da Gestão Documental que irá ser feito esse documento. Existe uma interligação entre o SAP e a Gestão Documental (...)” E29</p> <p>“(…) a tendência normal da EDIA nestes últimos anos tem a ver com centralizar todas as necessidades de informação nas grandes aplicações. Quer na Gestão Documental, através do <i>Share Point</i>, quer do SAP, por exemplo, os pagamentos. Antigamente eram feitos fora da SAP</p>	<p>É possível saber em que ponto é que está, porque se mantém um histórico (E25)</p> <p>Graus de liberdade restritos (E26)</p> <p>São sistemas extremamente fiáveis (E26)</p> <p>Sabemos onde estão os documentos, com quem estão e em que fase estão (E27)</p> <p>Há mais segurança (E28)</p> <p>Basta aceder ao computador e saber (E28)</p> <p>O circuito do documento está ao nível da Gestão Documental, o lançamento está ao nível de SAP (E29)</p> <p>O SAP não é <i>user friendly</i>, mas muitas das vezes o sistema tem</p>
--	--	---

<p>e agora já são SAP. Sinceramente, esta empresa, essas aplicações, Access, eu próprio fiz várias aplicações para aqui, para controlar a entrada dos documentos, para fazer os pagamentos e isso tudo. Hoje em dia está a substituído e na minha opinião correctamente, no âmbito geral é sempre preferível estar tudo integrado. Porque essas pequenas aplicações, muitas vezes ajudam, mas muitas outras vezes também complicam a nossa vida (...). Em relação à facilidade, temos, essas aplicações pequeninas normalmente são muito mais simples, temos uma aplicação que é o SAP que é uma aplicação com uma potencialidade enorme, mas que não é <i>user friendly</i>, não é, não é. Não é! E como tal, muitas das vezes gera dificuldades aqui, internamente, entre nós. E não há muitas amizades com o sistema (risos). Mas muitas das vezes o sistema tem razão em ser assim, devido à segurança, devido à robustez (...). Em relação à Gestão Documental, na minha óptica, é que nós estamos no início, temos uns meses de Gestão Documental, temos 4 meses de Gestão Documental (...) “ E29</p>	<p>razão em ser assim, devido à segurança, devido à robustez (E29)</p>
<p>“ (...) nós temos perfis, a nível de segurança (...), as orientações que nós temos é que tudo o que seja introdução de dados deverão ser guardados a nível de servidor, nunca a nível de PC pessoal. E pelo que sei há seguranças diárias, que são guardadas em cofre diariamente (...) “ E29</p>	<p>Temos perfis (E29)</p>
<p>“ (...) infelizmente o Excel nunca há-de desaparecer (risos). Mas eu diria que houve um cuidado muito grande na implementação destes sistemas, desde logo o de envolver os principais utilizadores, a todos os níveis. Sendo eles os principais interessados, no fundo o que se tentou, foi as pessoas envolverem-se, e que ao se envolverem que também dessem as ideias necessárias para que o desenvolvimento fosse no sentido de tornar o sistema prático de uso, não complicado, fácil de acesso. E penso que isso na maior parte das situações, se não em todas as situações se conseguiu de uma forma muito interessante. Actualmente temos alguns procedimentos, eu diria que o procedimento de férias é muito intuitivo, quer dizer a pessoa dirige-se à sua área pessoal, aparece-lhe uma série de operações que pode fazer. Acede, faz marcação. As pessoas hoje em dia já estão a utilizar isso, sem qualquer tipo de problema. A mesma coisa para ver determinado tipo de informações, deliberações, conseguiu-se que o sistema fosse intuitivo ao ponto de facilitar a adesão das pessoas, o que é extremamente importante. Se lhe der coisas muito complicadas ou que tornem as operações muito pesadas, o mais certo é elas não aderirem a esses processos. Houve esse cuidado muito grande desde o início, de ao constituir as equipas ter o envolvimento das pessoas que usam aquilo todos os dias (...) “ E30</p>	<p>Prático de uso, não complicado, fácil de acesso (E30)</p> <p>Conseguiu-se que o sistema fosse intuitivo ao ponto de facilitar a adesão das pessoas (E30)</p>
<p>“ (...) porque é que atrasou isso não é possível saber, agora é possível saber aonde é que ele está. Porque muitas vezes aquilo que acontecia era um documento que tinha ido para uma determinada pessoa, supúnhamos que estava nessa pessoa, entretanto já estava noutra, quer dizer, nunca se sabia bem onde é que ele estava e em que estado estava. Actualmente sabemos se o documento saiu da nossa área, digamos assim, sabemos para onde foi e se está lá, ou não. E com quem está, se está para despacho. Se já foi dado o despacho, já sabemos, digamos assim, o resultado (...) “ E30</p>	
<p>“ (...) todos estes procedimentos foram definidos com um nível de autorizações de acesso. Desde logo, à partida, e por princípio, está definido de uma forma segura. Em termos práticos, de funcionamento, por aquilo que sei, também a segurança é eficaz. Portanto, penso que não há problemas a esse nível. Aquilo que fizemos foi definir um nível de acesso bastante bem, bastante rigoroso, por forma a sabermos, se existir algum tipo de alteração, sabemos quem é que a fez. Existem registos de utilizador de postos de trabalho, portanto é fácil saber a cada momento quem é que fez os acessos a determinado tido de documentação. A esse nível penso que é seguro, e também a nível, do exterior, para dentro da empresa, tanto, com as impressões que troquei com as pessoas de informática, tem um nível de segurança bastante elevado (...) “ E30</p>	<p>A segurança é eficaz (E30)</p>
<p>“ (...) por uma questão de legislação e de obrigatoriedade o suporte papel tem que ser mantido. Continua a haver o papel, o recurso muito ao papel. Não só na parte do arquivo. Portanto, independentemente de eu considerar que facilita e que temos todos que cada vez mais estar abertos e disponíveis para aderir a novas ferramentas de trabalho mas, mas pelo menos na área em que eu dou apoio noto que tem que haver mesmo porque tem que ficar realmente a prova em papel. Tem que se manter em suporte papel a prova, independentemente de estar digitalizado de estar na Gestão Documental, mas ainda assim há a obrigatoriedade do suporte papel, nas outras áreas eu penso que cada vez mais as pessoas estão a aderir. Penso que há uma obrigatoriedade de guardar em suporte papel, durante x anos tudo o que é referente à contabilidade, não é? Porque depois há também as inspecções e há que confirmar tudo aquilo que envolve pagamentos e por aí fora. Eu penso que é mais por aí, não será tanto por resistência dos técnicos, ou por acharem que, Ahahah..., o papel, ainda estão muito agarrados ao papel. Eu penso que será por aí. Porque também as pessoas que estão na contabilidade, são já pessoas de uma geração diferente, novas, que já foram habituadas às novas tecnologias, portanto já recorrem a elas e estão habituadas a elas e portanto não será propriamente por algum tipo de resistência ou de habituação. Será mais por questões de obrigatoriedade, legislação (...) “ E31</p>	<p>Prova em papel (E31)</p> <p>Há que confirmar tudo aquilo que envolve pagamentos (E31)</p> <p>Obrigatoriedade, legislação (E31)</p>
<p>“ (...) eu dá-me a ideia, pelo menos na parte da Gestão Documental, que é que também utilizo, utilizo mais, diariamente, que sim, que facilita, não é, não é de difícil compreensão. Não necessitamos de grandes, ter as tais pastas, muito mais pastas abertas, pelo menos no meu entender, pelo menos da forma que eu utilizo, se calhar não estou a aproveitar a 100% essa ferramenta de trabalho e provavelmente será isso que acontece. Mas para aquilo que eu</p>	<p>É de fácil acesso (E31)</p> <p>Em relação ao SAP aí já é mais difícil (E31)</p>

	<p>necessito diariamente eu penso que sim que não é de difícil acesso. É óbvio que pode, há determinados pontos, se calhar, podem ser melhorados, estar-se sempre a melhorar. Mas a ideia que eu tenho é que é satisfatório, é de fácil acesso, podemos ter, a nível organizacional acho que temos, está muito informação dentro dessa ferramenta de trabalho. Conseguimos ter acesso a ela com facilidade, pelo menos, nessa parte sim. Em relação ao SAP aí já é mais difícil porque eu própria não tenho essa formação que é necessário ter, para se perceber determinadas formas de utilização, que vou aprendendo à medida, do trabalho que vou fazendo, que vou desenvolvendo diariamente, vai-me sendo passada essa informação pelos técnicos, não é (...). A nível do SAP cá está, sinto um pouco mais de dificuldade, porquê? Porque como não domino os termos contabilísticos e financeiros que são necessários dominar para, se calhar, compreender a semântica dessa própria aplicação, por vezes sinto um bocadinho mais de dificuldade. Mas quer, dizer, quando me é explicado, consigo perceber, faz sentido (...). O SAP já percebi que é muito complexo e que os próprios técnicos, às vezes têm ali algumas questões, ainda mais eu que sou de outra área, venho de outra área (...) “ E31</p> <p>“ (...) especialmente no período da manhã nota-se, a Gestão Documental, quando o correio chega, há a recepção de toda a correspondência, portanto é basicamente o edifício inteiro que está na Gestão Documental a dar entrada da correspondência. Por vezes nota-se algumas falhas no sistema, portanto tem que se voltar a fazer, não digo voltar atrás desde o início, mas pelo menos aquele documento que estamos a dar entrada no momento, se houver uma sobrecarga do sistema não conseguimos. Mas não é assim tão, esse bloqueio ou essa, é ali uma questão de 1 minuto, 2 minutos. Mas não considero propriamente que seja muito lento ou que não consiga dar resposta (...) “ E31</p> <p>“ (...) penso que a solução encontrada do <i>Share Point</i> é uma boa solução, penso que a personalização do <i>Share Point</i> traz sempre os tais perigos e as tais expectativas. Daí pensar-se «ai tenho que dar aqui tantos <i>cliques</i>, tanta coisa, que isto num passo lógico era só um <i>clique</i>». Tem todas estas coisas. Mas também temos que saber que quando o ser humano é colocado com uma necessidade de alteração comportamental há sempre uma resistência. Mas muitas vezes, acaba por reconhecer, no futuro, que aquilo lhe veio melhorar a vida. Não tendo nada a ver mas faço uma observação. No início dos telemóveis, quantas pessoas, e amigos, e conhecidos que nós tínhamos, que diziam que nunca haveriam de ter um telemóvel, que aquilo não servia para nada (...) hoje, quem é que consegue deixar um telemóvel em casa? Quando há algo que provoca uma mudança, há sempre uma reacção (...) “ E32</p> <p>“ (...) coisas tão simples como a linguagem que é colocada nos formulários, o posicionamento, são coisas que parece que não têm significado, mas muito do intuitivo tem a ver como as coisas estão organizadas e como nos são apresentadas. Desde as cores, aos locais, a todo o conjunto de funcionamento, de fluxo que a aplicação segue, ou por onde nos leva, a forma como temos de voltar para trás, apesar de ter sido muito desenvolvido, com a ajuda da WEB, que funciona com o hipertexto, de página em página. Mas nem sempre é acautelado isso. Há a preocupação? Acredito que sim. Mas nem sempre, a meu ver, as coisas são assim tão intuitivas quanto deveriam ser. Mas penso que ao nosso nível, não as vejo como um obstáculo (...) “ E32</p> <p>“ (...) do ponto de vista da segurança o que é que nós temos? Temos utilizadores, os utilizadores têm privilégios. É aquilo que está organizado, do meu ponto de vista é tradicional. Não há nada de diferente daquilo que é feito há alguns anos (...). Temos utilizadores, cada pessoa tem à sua responsabilidade um utilizador no sistema, esse utilizador tem privilégios que pode visualizar, escrever ou ver, determinados conteúdos. Determinados conteúdos considerados críticos ou confidenciais só determinados utilizadores é que têm privilégios para lhe aceder, ou alguns intervenientes nesse processo (...). Existe depois toda a parte informática, da relação das ameaças, do exterior para o interior, essas serão, dentro do género, o normal (...) “ E32</p> <p>“ (...) não requerem uma aprendizagem demorada, agora todos os sistemas depois o que requerem é prática. Um acto continuado. Porque nós sabemos perfeitamente o que é a formação. Dão-nos uma formação e parece que fica tudo. Quando vamos utilizar esquecemo-nos de metade. Agora o acto contínuo de estar a trabalhar faz com que se aprenda, que se tenha curiosidade em aprender mais qualquer coisa que até nem foi dado na formação. Mas acho que são intuitivos. São intuitivos (...). O SAP, esse já requer venha a (...) ou outros quaisquer. Mas também já tivemos actualizações há algum tempo atrás (...). Os directores de departamento vão vendo quais são as necessidades. O sistema está bom ou necessitávamos de melhorar qualquer coisa. Justifica-se melhorar ou não, em função também dos custos, não é. Porque às vezes são melhorias que, se calhar, servem para um departamento, estamos a falar de uma percentagem, se calhar 20%, mas os outros 80 não são parte interessada e, se calhar, até se consegue ultrapassar, sem a melhoria do sistema, ou então é uma melhoria que não é essencial. Poderia melhorar. Mas às vezes a relação custo-benefício não compensa. Mas é intuitivo, voltando ao início da questão, é intuitivo, fácil. Agora tudo requer é prática. Se nós aprendermos e nunca mais usarmos, por muito fácil que seja, esquecemos (...) “ E33</p> <p>“ (...) depois de estar tudo validado começamos a fazer os contactos com as pessoas. Depois do contacto fazemos a negociação dos valores, etc., e se tudo correr bem, fazemos, ou uma expropriação, que é uma escritura pública que, no nosso caso chama-se auto de expropriação amigável, ou um acordo de indemnização. Esses dois documentos são originais e tem que existir sempre esse papel. Nunca pode ser substituído por uma digitalização. Também a</p>	<p>Não considero propriamente que seja muito lento ou que não consiga dar resposta (E31)</p> <p>Quando o ser humano é colocado com uma necessidade de alteração comportamental há sempre uma resistência (E32)</p> <p>Quando há algo que provoca uma mudança, há sempre uma reacção (E32)</p> <p>Muito do intuitivo tem a ver como as coisas estão organizadas e como nos são apresentadas (E32)</p> <p>Nem sempre as coisas são tão intuitivas quanto deveriam ser (E32)</p> <p>Os utilizadores têm privilégios (E32)</p> <p>Não requerem uma aprendizagem demorada, o que requerem é prática (E33)</p> <p>O suporte papel tem que existir sempre (E33)</p> <p>Não podemos rasgar originais com a</p>
--	---	--

	<p>fazemos. Temos que a digitalizar para colocar no sistema, mas o suporte papel tem que existir sempre. Isso é que é o nosso recibo. É o nosso comprovativo de pagamento. Por isso é que eu digo. Duplica um bocadinho. Duplica por isso. Mas no nosso caso tem mesmo que duplicar. Porque nós não podemos rasgar originais com a digitalização, por muito que a assinatura digital tenha valor, etc., mas o documento é o documento, não é. Nós também não digitalizamos a escritura pública da nossa casa, não é, e rasgamos. Agora imagine isto nas dimensões que são 110 mil hectares de regadio, não é (...) “ E33</p> <p>“ (...) acho que estes sistemas têm tido a preocupação da parte funcional, têm tido sempre a preocupação da facilidade para o utilizador final. Os processos de transição eram acompanhados pelo diversos <i>key users</i>, das diversas áreas, eram formados e tinham a preocupação, no último caso aconteceu isso, de formar, primeiro os <i>key users</i> e depois todos os colaboradores em geral, sendo que cada área teria uma pessoa especializada, com um bocadinho mais de formação, para dar apoio na transição. Acho que essa preocupação foi tida (...) “ E34</p> <p>“ (...) em termos de acesso..., de fora foi a primeira preocupação. Dentro sentiu-se agora, com a Gestão Documental, houve a necessidade de criar níveis, nós acedemos a umas coisas ou não. Mas também já trazíamos de trás. Tínhamos áreas onde eram acedidas só pelos técnicos da área. As outras pessoas não tinham acesso. Havia uma área geral que todos tinham. Acho que é uma preocupação que já vem nestes últimos 9 anos (...) “ E34</p> <p>“ (...) nós ao lançarmos um concurso vamos lançar de acordo com o que nós estamos a pedir e não de acordo com aquilo que eles estão habituados a fazer. E ao princípio isso foi um bocado complexo. Mas hoje em dia, acho que as coisas já estão um bocadinho mais agilizadas e as empresas projectistas, que são basicamente 4 ou 5 no país, já conhecem, um bocadinho, os nossos procedimentos. Já é mais fácil. Mas ao princípio não é fácil. Acho que se consegue, com estes sistemas, conjugar mais interesses. Mas depois também há mais diálogo (...) “ E35</p> <p>“ (...) a tecnologia, só por si, pode não melhorar, se as pessoas não tiverem uma certa abertura para as coisas. A tecnologia não resolve, ajuda. Eu vejo a tecnologia como mais uma ferramenta que nós temos à disposição, que ajuda naquelas tarefas rotineiras, não é (...). Um computador é burro, pode é fazer as coisas muito mais rápido (...). Portanto, só por si ele não pensa (...). Neste mundo em que nós vivemos, muito tecnológico, às vezes esquece-se um bocado a componente humana. E o esquecer é atender um bocado às relações que em todas as empresas, em todas as organizações, se estabelecem entre as pessoas. Há as afinidades que uns e outros têm, a maneira que uns e outros têm de dar as suas opiniões (...), como é que defendem as suas opiniões (...). Sempre trabalhei com a tecnologia mas em muitas situações a parte humana é tão ou mais importante (...) “ E35</p> <p>“ (...) muitas vezes têm opiniões acerca de uma coisa, ou da maneira como queriam que surgisse no ecrã, ou que tipos de perguntas é que podem fazer ao sistema, ou que tipos de respostas é que querem obter. Isso depois está relacionado com as bases de dados e a maneira como se organiza a própria informação. E o que se busca é que as pessoas utilizem mesmo. Que não seja uma coisa criada, porque sim, porque alguém lhe apeteceu, mas que tenha em atenção essa utilidade. E isso eu penso que pelas reacções dos colegas tem sido garantido (...) “ E35</p> <p>(...) como eu digo o meu uso das plataformas é bastante restrito, mas sem dúvida que a parte intuitiva faz muito pela facilidade de utilização da plataforma. Eu própria que me desembarço mais ou menos bem com as questões informáticas, as vezes quando as coisas não estão bem explícitas a gente anda ali às voltas e não consegue. Quando são introduzidas de novo estas questões, é complicado. Se a coisa não estiver intuitiva e bem explícita, complica em vez de facilitar. Aquela que eu recorro que é a Gestão Documental, sim. Dentro do possível sim (...), tivemos formação de utilização (...), temos manuais de procedimento que ajudam quando a memória não consegue (risos) fixar, e alguma coisa que ficou por esclarecer, temos manuais da própria plataforma e temos também os colegas a quem podemos recorrer para esclarecer dúvidas (...) “ E36</p>	<p>digitalização (E33)</p> <p>Também não digitalizamos a escritura pública da nossa casa, não é, e rasgamos (E33)</p> <p>Têm tido sempre a preocupação da facilidade para o utilizador final (E34)</p> <p>Houve a necessidade de criar níveis (E34)</p> <p>Vamos lançar de acordo com o que nós estamos a pedir e não de acordo com aquilo que eles estão habituados a fazer (E35)</p> <p>Sempre trabalhei com a tecnologia mas em muitas situações a parte humana é tão ou mais importante (E35)</p> <p>O que se busca é que as pessoas utilizem mesmo (E35)</p> <p>A parte intuitiva faz muito pela facilidade de utilização da plataforma (E36)</p>
--	---	--

### 9.1.2.2 Grelha de análise categorial de conteúdo – questionários

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Identificação e percepção de relevância de <i>stakeholders</i>	<p>“ (...) por um lado há uma maximização dos recursos, principalmente do tempo, que fica mais disponível para outras actividades. Por outro considero que há um afastamento das pessoas, pela diminuição dos contactos directos (...) “ Q40</p> <p>“ (...) quantificação e classificação de dúvidas e respostas, aumento da eficiência, controlo dos processos, melhoria de imagem (...) “ Q54</p>	<p>Diminuição dos contactos directos (Q40)</p> <p>Quantificação e classificação de dúvidas e respostas (Q54)</p>

	<p>“ (...) melhora a relação e valoriza o trabalho individual, criando uma bitola na sua utilização (...)” Q56</p> <p>“ (...) permite um contacto mais rápido e eficaz (...)” Q63</p> <p>“ (...) porque através da Internet conseguem-se vencer barreiras geográficas e temporais, passando os factores tempo e distância a ter menos importância. Assim, aumenta-se o atendimento eficiente das necessidades do cliente e possibilita às pequenas empresas uma disputa mais equilibrada do mercado (...)” Q79</p> <p>“ (...) denota maior responsabilidade, veracidade e credibilidade (...)” Q83</p> <p>“ (...) eficiência na utilização dos recursos, desmaterialização, melhoria dos tempos de resposta (...)” Q99</p> <p>“ (...) maior ligação entre instituições, mas que pode provocar fricções por sistemas culturais de empresa diferentes e por diferentes graus de desenvolvimento destes sistemas nas instituições (...)” Q65</p> <p>“ (...) a certeza que a mensagem passou. Caracteriza-se como tendo alguma falta de identidade, o que muitas vezes as organizações públicas não estão habituadas (...)” Q66</p> <p>“ (...) as transacções ficam mais rápidas e eficientes reduzindo a burocracia e custos diversos como em comunicação, em papel, entre outros (...)” Q123</p>	<p>Melhora a relação criando uma bitola (Q56)</p> <p>Contacto mais rápido (Q63)</p> <p>Vencer barreiras geográficas e temporais (Q79)</p> <p>Responsabilidade, veracidade e credibilidade (Q83)</p> <p>Melhoria dos tempos de resposta (Q99)</p> <p>Pode provocar fricções (Q65)</p> <p>Falta de identidade (Q66)</p> <p>As transacções ficam mais rápidas (Q123)</p>
Impactes do e-government na priorização de stakeholders”	<p>“ (...) não altera o poder de ninguém, as hierarquias mantêm-se (...)” Q50</p> <p>“ (...) penso que não altera o poder que um indivíduo possa ter numa organização, pelo contrário a tendência é diminuir o poder individual aumentando o poder do colectivo (...)” Q53</p> <p>“ (...) quando se tem algum conhecimento de aplicações informáticas fica-se com alguma vantagem em relação a outros mas não um poder. (...)” Q58</p> <p>“ (...) as aplicações foram concebidas para perpetuar as relações de forças dentro da organização (...)” Q60</p> <p>“ (...) as funções e nível de conhecimento dos indivíduos dentro da organização não se alteram apenas porque passam a desempenhar as suas funções através de uma plataforma informática (...)” Q61</p> <p>“ (...) aumento da transparência das organizações, por isso mexe com o jogo de poderes e altera a dinâmica dos poderes (...)” Q65</p> <p>“ (...) as relações de poder não sofrem grandes alterações, a forma como elas são exercidas também não. A única alteração prende-se com a forma como nos é transmitido esse poder, antes do uso da Internet era transmitido em suporte papel e agora em suporte digital, quanto ao resto mais nada se alterou (...)” Q67</p> <p>“ (...) o grau de exposição é superior e controlado (...)” Q72</p> <p>“ (...) a informação é sinónima de poder. Se existir mais informação disponível para um maior número de pessoas, o seu poder é aumentado, na medida em que têm mais informação disponível para analisar situações e tomar decisões. Isto pode ser positivo ou negativo, dependendo das situações, das pessoas e do uso que estas fazem da informação (...)” Q75</p> <p>“ (...) porque existe maior rigor na informação e simultaneamente exigência para responder atempadamente (...)” Q76</p> <p>“ (...) penso que se mantém tudo igual na medida em que as aplicações informáticas só uniformizam e tornam os processos mais controlados (...)” Q80</p> <p>“ (...) pelo facto de ser possível em tempo real saber: quem, quando, e onde, está determinada informação, bem como, pelo facto de poder exigir uma reacção também em tempo real a alguém, quando, e onde, por ser mais fácil o acesso à informação para esse fim (...)” Q81</p> <p>“ (...) um pedido feito por aplicações informáticas implica maior responsabilidade (...)” Q83</p> <p>“ (...) deixa de existir o contacto físico logo o comportamento físico deixa de ter poder de influência nas opiniões, decisões e vontades (...)” Q84</p> <p>“ (...) a partilha de informação e a sua disponibilização generalizada reduz os estrangulamentos de conhecimento e retenção de informação indevidamente (...)” Q85</p> <p>“ (...) por vezes o facto de haver mais informação disponível pode alterar o poder dos indivíduos que a possuem em relação a outros indivíduos que não trabalham nas mesmas condições (...)” Q92</p> <p>“ (...) sim, porque pode existir um controlo maior e mais eficiente! (...)” Q104</p>	<p>As hierarquias mantêm-se (Q50)</p> <p>A tendência é diminuir o poder individual aumentando o poder do colectivo (Q53)</p> <p>Vantagem em relação a outros (Q58)</p> <p>Perpetuar as relações de forças (Q60)</p> <p>As funções não se alteram (Q61)</p> <p>Aumento da transparência (Q65)</p> <p>As relações de poder não sofrem grandes alterações (Q67)</p> <p>Grau de exposição superior e controlado (Q72)</p> <p>Informação é sinónima de poder (Q75)</p> <p>Maior rigor na informação (Q76)</p> <p>Processos mais controlados (Q80)</p> <p>Quem, quando, e onde (Q81)</p> <p>Um pedido implica maior responsabilidade (Q83)</p> <p>O comportamento físico deixa de ter poder de influência (Q84)</p> <p>Retenção de informação indevidamente (Q85)</p> <p>Mais informação disponível pode alterar o poder (Q92)</p> <p>Controlo maior e mais</p>

	eficiente (104)
" (...) quando existe uma boa gestão dos recursos e a hierarquia é mantida o poder dos indivíduos não é alterado (...) " Q110	Quando existe boa gestão a hierarquia é mantida o poder não é alterado (Q110)
" (...) altera o poder dos indivíduos, porque incute mais responsabilidade relativamente à informação que é introduzida na respectiva aplicação informática, uma vez que o indivíduo é identificado (...) " Q116	Incute mais responsabilidade (Q116)
(...) não altera. Pois existem bloqueios passíveis de serem efectuados através de certas aplicações (...) " Q120	Bloqueios passíveis de serem efectuados (Q120)
" (...) a legitimidade é igual com ou sem Intranet (...) " Q50	Igual com ou sem Intranet (Q50)
" (...) no meu entender a legitimidade dos indivíduos não se altera, é preciso pensar que as aplicações informáticas são somente ferramentas e como tal, como vejo qual possa ser o impacto que essa ferramenta poderá ter nos nossos valores e crenças, ou mesmo nas crenças e valores instituídos pela sociedade (...) " Q53	As aplicações informáticas são somente ferramentas (Q53)
" (...) não altera. Dentro é uma questão de regras internas, de dentro para fora a legislação portuguesa legitima a utilização de assinaturas digitais com força probatória plena (...) " Q54	Não altera (Q54)
" (...) as solicitações deverão ter sempre a mesma legitimidade, independentemente da forma como são efectuadas (...) " Q56	As solicitações deverão ter sempre a mesma legitimidade (Q56)
" (...) mais uma vez porque favorece a transparência dos processos (...) " Q65	Favorece a transparência (Q65)
" (...) a utilização de uma ferramenta, a meu ver, poderá facilitar as tarefas ou melhorar a organização dentro de uma empresa, não altera a legitimidade (...) " Q69	Não altera a legitimidade (Q69)
" (...) numa estrutura hierárquica só se reconhece legitimidade aos superiores hierárquicos a quem temos de reportar o nosso trabalho, ora essa legitimidade em nada foi alterada pelo uso da Internet, nem dentro nem fora da estrutura onde nos inserimos (...) " Q70	Numa estrutura hierárquica só se reconhece legitimidade aos superiores hierárquicos (Q70)
" (...) pelo contrário, uma maior exposição implica que se procure a legitimidade de acções (...) " Q72	Uma maior exposição implica que se procure a legitimidade (Q72)
" (...) penso que não altera, pois a legitimidade será sempre a mesma. Nesta pergunta, como na anterior, entendo que as aplicações informáticas surgem como facilitadoras e uniformizadoras dos processos. São apenas uma forma diferente de conduzir um processo desde o seu início ao seu termo (...) " Q80	A legitimidade será sempre a mesma (Q80)
" (...) as necessidades serão sempre maiores, pelo que facilmente pode ser considerado legítimo exigir mais para colmatar essas necessidades contra o que anteriormente estava instituído (...) " Q81	As necessidades serão sempre maiores (Q81)
" (...) às vezes as acções desenvolvidas não são apropriadas às normas da empresa (...) " Q88	Às vezes as acções desenvolvidas não são apropriadas (Q88)
" (...) embora cada pessoa tenha a sua postura em que rege a sua vida em prol de determinados valores e crenças no mundo do trabalho tem que colocar isso um pouco de parte e fazer o que lhe mandam (...) " Q91	Fazer o que lhe mandam (Q91)
" (...) a legitimidade é a mesma que nos restantes procedimentos não informatizados (...) " Q122	A legitimidade é a mesma que nos procedimentos não informatizados (Q122)
" (...) ao existirem prazos pode obrigar a restabelecer prioridades nas tarefas (...) " Q39	Pode obrigar a restabelecer prioridades (Q39)
" (...) informação corre depressa mas não altera a urgência (...) " Q45	Corre depressa mas não altera a urgência (Q45)
" (...) se forem definidos prazos e se esses prazos não se cumprirem altera a urgência (...) " Q51	Se forem definidos prazos altera a urgência (Q51)
" (...) eu penso que pode aumentar a urgência de uma situação, porque essas aplicações ao trazerem maior conhecimento (maior no sentido em que está mais difundido) podem de facto estar a contribuir para uma maior e melhor percepção da urgência de certas matérias (...) " Q53	Maior e melhor percepção da urgência de certas matérias (Q53)
" (...) não altera. Quando é urgente as pessoas deslocam-se fisicamente ao local ou fazem pressão de outras formas (...) " Q54	Fazem pressão de outras formas (Q54)
" (...) quando muito, "arruma" as urgências das solicitações (...) " Q56	Arruma as urgências (Q56)
" (...) como ficam registados todos os passos das informações, não é possível "guardar" documentos na gaveta (...) " Q59	Não é possível guardar documentos na gaveta



	<p>“ (...) não. As aplicações apresentam soluções para colocar o tipo de urgência para determina tomada de decisão (...)” Q63</p> <p>“ (...) altera em princípio, em teoria. Na prática as coisas contornam-se, se tiver de ser (...)” Q64</p> <p>“ (...) dificilmente se podem manipular dados, pelo que as solicitações são priorizadas pelo sistema e não pelas pessoas (...)” Q65</p> <p>“ (...) poderá alterar porque estas aplicações dão muitas vezes, uma melhor visão de conjunto (...)” Q69</p> <p>“ (...) sim, existe muito a utilização abusiva do termo urgência. Será mais claro e perceptível determinar quais as verdadeiras prioridades e urgências da organização (...)” Q72</p> <p>“ (...) a urgência da disponibilização da informação depende das orientações aprovadas. Com a utilização das aplicações os prazos definidos são exequíveis, ou não, como antes já o eram (...)” Q75</p> <p>“ (...) porque de uma forma geral, as aplicações informáticas contemplam ferramentas de indicação do carácter de urgência. Na verdade até acredito que estas aplicações, não alterando o carácter de urgência, ajudam na resposta em tempo útil por haver avisos sobre tempos de resposta, como por exemplo, receber e-mail automatizado a indicar que determinada solicitação ainda aguarda resposta (...)” Q80</p> <p>“ (...) um pedido feito por aplicações informáticas implica maior responsabilidade (...)” Q83</p> <p>“ (...) o tratamento da informação de forma não pessoal altera a forma como é entendida, e consequentemente a urgência que lhe está associada (...)” Q85</p> <p>“ (...) tudo o que faço é urgente por isso tudo se mantém (...)” Q89</p> <p>“ (...) entendo que sim porque o conceito de urgência é muito relativo, o que para uma pessoa é muito urgente para outra pode não o ser (...)” Q92</p> <p>“ (...) não, porque tudo ou quase tudo é urgente (...)” Q93</p> <p>“ (...) o sistema informático poderá bloquear os prazos, que em trabalho manual poderão ser prorrogados (...)” Q102</p> <p>“ (...) as aplicações são meios de suporte para atingir um objectivo, devem reflectir e acompanhar os processos numa organização e não altera-los. A urgência não deve ser alterada, poderá é ser mais rapidamente satisfeita (...)” Q123</p>	<p>(Q59)</p> <p>As aplicações apresentam soluções para colocar o tipo de urgência (Q63)</p> <p>As coisas contornam-se, se tiver de ser (Q64)</p> <p>Dificilmente se podem manipular dados (Q65)</p> <p>Estas aplicações dão uma melhor visão de conjunto (Q69)</p> <p>Utilização abusiva do termo urgência (Q72)</p> <p>A urgência depende das orientações aprovadas (Q75)</p> <p>Ferramentas de indicação do carácter de urgência (Q80)</p> <p>Implica maior responsabilidade (Q83)</p> <p>Tratamento da informação de forma não pessoal (Q85)</p> <p>Tudo é urgente por isso tudo se mantém (Q89)</p> <p>O que para uma pessoa é muito urgente para outra pode não o ser (Q92)</p> <p>Tudo ou quase tudo é urgente (Q93)</p> <p>O sistema informático poderá bloquear os prazos (Q102)</p> <p>Mais rapidamente satisfeita (Q123)</p>
Impactes do e-government na eficiência ou na inclusão	<p>(alterações na inclusão)</p> <p>“ (...) quando maior for a inclusão, envolvimento do maior número de indivíduos nos desígnios da organização, talvez as decisões possam ser mais "aceites", porque se aumenta o compromisso entre a decisão e o público-alvo. Por outro lado, existem decisões que não podem ser tomadas por uma grande maioria, devido ao choque de interesses. Mas por princípio a resposta é sim (...)” Q53</p> <p>“ (...) se antes decidiam 2 agora precisam de 5 para decidir. O excesso de informação disponibilizado pelas TI por vezes torna o processo improdutivo. Ex. 1 Director manda para 2 técnicos opinarem. O técnico manda para 1 terceiro e este manda a informação para o técnico dos 2 primeiros que tinha sabido disto pelo director. É a pescadinha de rabo na boca (...)” Q54</p> <p>“ (...) quanto mais aplicações menos inclusão, estes meios tornam os indivíduos egoístas e solitários (...)” Q59</p> <p>“ (...) deverá apenas ser considerado o envolvimento do número de indivíduos necessário e suficiente à resolução das questões, sob pena de sobrecarregar outros no processamento de informação que não contribui para desempenho das suas funções ou, na ausência do enquadramento necessário (por informação adquirida por outras vias que não as aplicações informáticas), levantar questões e problemáticas que levariam também o seu tempo a esclarecer. No “número de indivíduos necessário e suficiente” deverão ser incluídos aqueles que, embora não participem activamente no processamento da informação, necessitem consultá-la para desempenho das suas funções (...)” Q61</p> <p>“ (...) mais uma vez, em teoria, claro que sim. Na prática talvez modifique um pouco também. Responsabiliza mais algumas pessoas, pelo menos (...)” Q64</p> <p>“ (...) há uma responsabilização mais clara de todos os intervenientes no processo de formação da decisão, isto porque se consegue sempre conhecer todos os seus intervenientes (...)” Q70</p> <p>“ (...) a organização é feita de indivíduos e do seu contributo e empenhamento para o crescimento da empresa, quanto maior o seu envolvimento, maior é o grau de sucesso de</p>	<p>Existem decisões que não podem ser tomadas por uma grande maioria (Q53)</p> <p>O excesso de informação, por vezes, torna o processo improdutivo (Q54)</p> <p>Estes meios tornam os indivíduos egoístas e solitários (Q59)</p> <p>Número de indivíduos necessário e suficiente (Q61)</p> <p>Responsabiliza mais algumas pessoas (Q64)</p> <p>Responsabilização mais clara (Q70)</p> <p>A organização é feita de indivíduos e do seu</p>

	<p>qualquer acção (...) “ Q72</p> <p>“ (...) quanto mais pessoas forem envolvidas, irá existir maior preocupação no cumprimento dos objectivos comuns e do serviço à comunidade em detrimento de objectivos pessoais (...) “ Q75</p> <p>“ (...) o acesso à informação por todos os indivíduos da organização é determinante para cada um se considerar envolvido nos desígnios da organização e aumentar a produtividade como resultado final. Obviamente que poderão ser definidos níveis de acesso de informação de acordo com as funções de cada um (...) “ Q76</p> <p>“ (...) a utilização destas aplicações como forma de gestão mais eficaz, tornando os processos mais agilizados, dificultando extravios, mas sem esquecer de ter sempre uma solução de recurso, pois sem ela uma organização pode ficar paralisada quer por falta dos meios informáticos, quer por falta dos colaboradores saberem utilizar alternativas (...) “ Q80</p> <p>“ (...) os desígnios de uma organização devem ser entendidos como uma estratégia imaterial cimentada pelas relações inter-pessoais. Contudo a transmissão desses desígnios pode perder ênfase através da Internet, como se um treinador indicasse a estratégia de jogo por e-mail (...) “ Q85</p> <p>“ (...) a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita a partilha e o acesso à informação, tendo desde logo um papel preponderante na inclusão, sendo esta importante na medida em que o maior número possível de indivíduos deve estar a par do que se passa na organização e saber quais os rumos a tomar (...) “ Q87</p> <p>“ (...) porque às vezes é sinal de confusão (...) “ Q88</p> <p>“ (...) não considero importante a inclusão (...) “ Q94</p> <p>“ (...) quantidade não é sinónima de qualidade! Desde que haja consenso, dedicação e profissionalismo entre poucos. É suficiente para uma boa equipa (...) “ Q100</p> <p>“ (...) as aplicações são meios de suporte para atingir um objectivo, devem reflectir e acompanhar os processos numa organização e não altera-los. Mais indivíduos num processo pode significar mais entropia (...) “ Q123</p> <p>(alterações na eficiência)</p> <p>“ (...) obtenção de informação fiável e atempada, conseguem-se tomar decisões mais acertadas (...) “ Q39</p> <p>“ (...) de forma a que os processos sejam resolvidos em menor tempo (...) “ Q45</p> <p>“ (...) mais e melhor em menos tempo (...) “ Q52</p> <p>“ (...) harmonização e padronização de processos (...) “ Q60</p> <p>“ (...) julgo que é para isso que as ferramentas informáticas também servem, para diminuir tempos mortos e excedentes laborais (...) “ Q68</p> <p>“ (...) porque aumentam a nossa capacidade de resposta às questões num mais curto espaço de tempo (...) “ Q70</p> <p>“ (...) a eficiência é importante para o "consumidor" e para a gestão de recursos. Um recurso importante é o tempo que os técnicos despendem em diversas tarefas, se algumas tarefas forem simplificadas ou substituídas pelas aplicações informáticas, podem reajustar o seu tempo para outras tarefas (...) “ Q75</p> <p>“ (...) as novas tecnologias permitem-nos executar as tarefas com melhor qualidade e de forma mais célere (...) “ Q84</p> <p>“ (...) eficiência é sinónima de competência (...) “ Q102</p>	<p>contributo e empenhamento (Q72)</p> <p>Objectivos comuns em detrimento de objectivos pessoais (Q75)</p> <p>Níveis de acesso de informação de acordo com as funções de cada um (Q76)</p> <p>Processos mais agilizados (Q80)</p> <p>A transmissão desses desígnios pode perder ênfase através da Internet (Q85)</p> <p>O maior número possível de indivíduos deve estar a par do que se passa na organização (Q87)</p> <p>Sinal de confusão (Q88)</p> <p>Não importante (Q94)</p> <p>Quantidade não é sinónima de qualidade (Q100)</p> <p>Mais indivíduos num processo pode significar mais entropia (Q123)</p> <p>Informação fiável e atempada (Q39)</p> <p>Processos resolvidos em menor tempo (Q45)</p> <p>Mais e melhor em menos tempo (Q52)</p> <p>Harmonização de processos (Q60)</p> <p>Diminuir tempos mortos (Q68)</p> <p>Aumentam a nossa capacidade de resposta (Q70)</p> <p>Um recurso importante é o tempo (Q75)</p> <p>Melhor qualidade e de forma mais célere (Q84)</p> <p>Competência (Q102)</p>
Impactes entre atributos do e-government	<p>“ (...) falta de privacidade que possa haver e um corte de energia podem condicionar uma determinada acção (...) “ Q42</p> <p>“ (...) se os acessos à rede forem lentos e com pouca capacidade (...) “ Q44</p> <p>“ (...) utilizadores, porque têm dificuldade em utilizar ou simplesmente não querem (...) “ Q45</p> <p>“ (...) pouca clareza de dados. Dificultam (...) “ Q52</p> <p>“ (...) o que mais condiciona, no meu entender é o facto de algumas pessoas serem do ponto de visto informático, excluídas, não conseguirem utilizar as novas tecnologias por falta de conhecimentos básicos nessa área. Há que considerar também outros factos, não possuírem acesso à Internet, ou não possuírem um computador (...) “ Q53</p> <p>“ (...) a utilização de aplicações exige formação ou esforço autodidacta das pessoas, por vezes mínimo. É mais fácil telefonar e falar do que escrever, quando ainda por cima isso resulta numa responsabilização (...) “ Q54</p>	<p>Falta de privacidade (Q42)</p> <p>Acessos lentos (Q44)</p> <p>Dificuldade em utilizar (Q45)</p> <p>Clareza de dados (Q52)</p> <p>Falta de conhecimentos básicos (Q53)</p> <p>É mais fácil telefonar e falar do que escrever, quando ainda por cima isso resulta numa responsabilização (Q54)</p>

	<p>“(…) a forma mais ou menos intuitiva em que o interface é apresentado. O tempo dispendido no preenchimento dos formulários que poderá ser maior que o recomendado se os campos a preencher forem muitos, não apresentarem listas pendentes que tornem o preenchimento mais expedito ou se a informação pedida nos formulários não for clara. A velocidade de processamento do PC (...)” Q61</p> <p>“(…) muitas vezes as aplicações são pouco intuitivas e/ou muito complexas (...)” Q69</p> <p>“(…) a intuitividade dos processos. Caso um processo funcione de forma intuitiva a sua utilização estará menos condicionada e será mais eficaz e efectiva (...)” Q85</p> <p>“(…) as limitações ridículas da <i>firewall</i> da empresa que bloqueia certos portais de interesse (...)” Q89</p> <p>“(…) um <i>hardware</i> incapaz! Na sua rapidez e eficácia (...)” (Q104)</p> <p>“(…) falhas no servidor, o que provoca um desempenho mais lento e menos eficaz (...)” Q120</p> <p>“(…) os custos com estas aplicações, as mentalidades dos colaboradores e dirigentes que funcionam como entrave à mudança (...)” Q123</p>	<p>Forma mais ou menos intuitiva em que o interface é apresentado (Q61)</p> <p>Aplicações são pouco intuitivas (Q69)</p> <p>Intuitividade (Q85)</p> <p>As limitações ridículas da <i>firewall</i> (Q89)</p> <p>Um <i>hardware</i> incapaz (Q104)</p> <p>Desempenho lento (Q120)</p> <p>Custos, mentalidades dos colaboradores e dirigentes (Q123)</p>
--	--	---

### 9.1.3 Caso C

#### 9.1.3.1 Grelha de análise categorial de conteúdo – entrevistas

Categoria	Unidade de contexto	Unidade de registo
Identificação e percepção de relevância de <i>stakeholders</i>	<p>“(…) as novas gerações têm sempre mais facilidade em abarcar estes novos conhecimentos. Estas transições para estas novas gerações são muito mais facilitadas do que para as gerações mais antigas. Quando dizemos isto podemos depois transpor para a realidade de utentes, para a realidade dos trabalhadores, para a realidade de fornecedores e de clientes. Portanto, quem tem mais facilidade com as novas tecnologias, naturalmente, terá outra apetência para esta transformação, do que quem não têm. Claro que, só para terminar, penso que terá que se salvaguardar sempre esta vertente e esta perspectiva de quem não se consegue adaptar a estas novas tecnologias. Terá sempre que haver, partindo do pressuposto que o caminho será «novas tecnologias, sempre mais», terá sempre que haver o cuidado de salvaguardar esta realidade de quem não acompanha, não tem capacidade para acompanhar (...)” E37</p> <p>“(…) sim, há alguns que têm aplicações comuns. Dou-lhe o exemplo do Sector Financeiro com o Sector de Aprovisionamento e Património e o Sector de Tesouraria com os Serviços Académicos. Portanto há aplicações com que nós lidamos. São aplicações para os alunos (...). Há aplicações informáticas que fazem articular os serviços entre si, em termos de uma resposta para o exterior, para o nosso cliente (...). Estou-me a lembrar também de aplicações, dos Recursos Humanos, há uma aplicação que está agora em actualização, não sei se essa aplicação, não sei se responde à sua pergunta, é uma aplicação que agora está em actualização. A anterior deixou de existir, temos agora uma nova aplicação, neste momento temos cá um técnico de informática de uma empresa que é a (...), está a actualizar no sentido de cada um dos trabalhadores poder aceder <i>online</i> à inserção de alguns dados, para que os Recursos Humanos, atempadamente tenham, isto é muito importante, eu até achei muita graça porque outro dia até tive uma reunião, chamam-lhe o cubo (...)” E38</p> <p>“(…) o nosso desejo, pelo menos o meu desejo, e penso que daqueles que represento é esse, mas eu digo que estamos meio por meio, se calhar estamos aí a 35% ou 40% (...), o que acontece é que os formulários que são apresentados que são apresentados, estou-me a lembrar, por exemplo, dos Serviços Académicos, é extremamente importante que tenhamos já esses formulários. Eu considero (...) que isto ainda não atinge aquilo que nós pretendíamos. Os formulários são feitos, uns são impressos, consideram-se impressos, mas não é o formulário <i>online</i>, a visão que eu tenho é neste sentido, eu tenho um formulário <i>online</i>, imediatamente eu preencho, ele reporta à origem e a origem é que trata dele. Se eu tiver um formulário e o aluno está no Porto, está nos Açores, preenche, a seguir imprime e tem que o mandar via papel, isso para mim não é elemento importante. Daquilo que sei, daquilo que devo saber, ainda não chegamos a esse estado de desenvolvimento, seria desejável, mas isso ainda não aconteceu (...)” E38</p> <p>“(…) sou do tempo que havia o papel azul de 25 linhas, ou 35 linhas, e dobrado. Portanto tem havido uma evolução. Lido com uma Organização, e isso é extremamente importante do meu ponto de vista, uma Organização jovem, uma Organização com trabalhadores em funções</p>	<p>Terá que se salvaguardar sempre esta vertente e esta perspectiva de quem não se consegue adaptar a estas novas tecnologias (E37)</p> <p>São aplicações para os alunos (E38)</p> <p>É extremamente importante que tenhamos já esses formulários (E38)</p> <p>Não vejo que as pessoas não sejam receptivas a esta questão das novas</p>

<p>públicas, jovens, e esse elemento, não estou falando na questão do pessoal docente, estou falando numa óptica, numa visão do tal apoio administrativo e financeiro, o tal <i>staff</i> para o nosso produto. Essa juventude. São totalmente receptivos à mudança. Nem sempre, na maior parte das vezes, a Organização lhes dá aquilo que pretendem, ou seja, muitas vezes há <i>handicaps</i> do ponto de vista financeiro que dificultam essa realidade. Mas eu estou em crer que toda a evolução ao longo dos tempos, e eu posso falar, nos últimos 5 ou 6 anos (...), que a evolução tem sido sempre pela positiva. Hoje não temos, mas estamos sempre naquele patamar de meio-termo. Não, não atingimos aquilo que gostaríamos, mas estamos um bocadinho já melhor (...). E eu não vejo, salvo, pelo menos numa primeira análise, não vejo que as pessoas não sejam receptivas a esta questão das novas tecnologias (...) “ E38</p> <p>“ (...) muitas vezes as empresas, ou mesmo nós, mas mais as empresas, vedem aplicações complicadas, em que nós passamos a estar dependentes, filhos adoptados dessas aplicações. E como filhos adoptados dessas aplicações, ao ficarmos condicionados geramos, acabamos por cada um de nós, enquanto utilizador, gerar relutância por essa dependência, e não nos deixa viver. Já o mesmo, como referi há bocado, e considere um aspecto importante que ainda não foi aplicado na sua íntegra, esta coisa dos Recursos Humanos, o tal cubo (...) “ E38</p> <p>“ (...) faz sentido ser assegurada, porque se nós trabalharmos com dados e dados muito específicos e se esses dados se perdem é o caos, ainda para mais na Instituição que falamos. Se perdermos os dados é muito mau. Isso faz todo o sentido ser assegurado e se calhar haver <i>backups</i> eu diria mais do que o diário. No dia serem ainda repartidos, fazer um a meio do dia e outro no final do dia, porque os dados são extremamente importantes e se se perdem (...). Devia ser, e falo assim porque agora não tenho presente se isso é acautelado, porque como funcionamos com entidades externas, nos termos do funcionamento, de prestarem-nos o apoio informático, isso é sempre acautelado pelos administradores dos sistemas. Na minha opinião deve ser e só tem é que ser. Os campos deviam até estar protegidos no sentido de só aceitarem aquele tipo de dados, sob pena, corremos o risco de uns registarem uma coisa, outros outra, depois fazer pesquisas e não terem os resultados previstos, não é. Sinceramente se isso é acautelado é pela empresa que nos fornece o sistema e eu sinceramente não sei. Nas funções que exerço isso não está explícito. Há dependência nestes casos e até para aceder a determinados campos, é sempre acautelado por essa empresa, daí que eu pense que isso seja tudo feito. Pronto e há campos, estou-me a lembrar do (...), no programa utilizado nos (...), há campos que só permitiam mesmo a introdução de um tipo de dados. Quando nós não os inseríamos assim havia logo os tais avisos «não faças isso porque não dá, não vais para lado nenhum seguindo esse caminho». Dai que isso é acautelado de certeza (...) “ E39</p> <p>“ (...) consideramos que, nesse contexto, os sistemas de informação são fundamentais para esse plano de comunicação e para toda, para toda a configuração estrutural da organização. Como tal as questões da Internet e da Intranet são questões que se inserem nos sistemas de informação, são questões fundamentais para o Instituto Politécnico e serão uma aposta e estão a ser uma aposta e existem, portanto, ainda não de forma tão optimizada, tão potenciada, como seria desejável, mas é um investimento que vai ser feito, muito forte (...). As diferentes áreas funcionais do Instituto? Portanto, como disse é uma aposta, essa é uma aposta que está a ser feita, em minha opinião, não estamos já numa fase 0, estamos já numa fase 1, de 4, em minha opinião. Mas como disse, a ideia, a ideia desta equipa dirigente, efectivamente, é que haja uma configuração que permita que todos os sistemas funcionais estejam em nítida articulação, portanto, que funcionem num todo, num todo sistémico que possa permitir efectivamente que a organização funcione como um todo coerente, como um todo articulado, utilizando os sistemas de informação para o efeito. Para que efectivamente os dados disponibilizados, os dados a disponibilizar, os dados a construir, os dados a armazenar possam ser, digamos, possam ser perspectivados de uma forma global e, efectivamente, que cada serviço possa ter acesso, dentro dos códigos de acesso que lhe são permitidos, dentro dos níveis de liberdade de acesso que lhe são permitidos. Mas que, efectivamente, possa haver um todo coerente, homogéneo (...), e que possa permitir que todos os serviços funcionem muito melhor (...) “ E40</p> <p>“ (...) parece-me que estamos ainda a nascer. Em minha opinião estamos ainda. Primeiro a tecnologia que parece tão velha é ainda tão nova, ou é todos os dias nova, ou é sempre nova. Tanto o domínio das plataformas, o domínio desses sistemas. E não só a compreensão, também o cidadão comum não está ainda, em termos gerais, preparado para lidar com a tecnologia, mesmo em questões que são do seu benefício, do seu proveito. Como acede, como não acede, como verifica, aquelas questões todas. Por outro também os sistemas clássicos de acesso à informação eram, em minha opinião, muito redutores, muito redutores nessa matéria. Também isso mexe muito com as mentalidades e com essas questões todas. Eu diria que naquilo que respeita a plataformas <i>online</i>, com uma tipologia desse tipo, estamos em minha opinião, nascemos. Estamos a nascer. Nascemos agora (...). Acredito que as lideranças, e a própria, com todos os defeitos e limitações da Europa Comunitária, mas que efectivamente se têm dado passos importantes naquilo que eu chamo o acesso a todos, de tudo aquilo que deve ser acessos. Independentemente, ou de mau agrado, embora admitindo enormes limitações nos processos de configuração das estruturas comunitárias, das questões financeiras, da moeda única. Mas, mas é minha opinião que muito tem sido feito, muito tem sido feito ao nível da regulação democrática do acesso das pessoas, isto é de todos terem acesso à informação. Aí eu acho que tem sido feito um trabalho muito importante e bom (...). Por isso eu acredito que existe vontade firme das estruturas de direito, das supra estruturas, internacionais e também das nacionais para que, efectivamente, essas questões sejam questões a introduzir, sejam</p>	<p>tecnologias (E38)</p> <p>As empresas vedem aplicações complicadas, em que nós passamos a estar dependentes, filhos adoptados dessas aplicações (E38)</p> <p>Há dependência nestes casos e até para aceder a determinados campos, é sempre acautelado por essa empresa, daí que eu pense que isso seja tudo feito (E39)</p> <p>Haja uma configuração que permita que todos os sistemas funcionais estejam em nítida articulação (E40)</p> <p>Existe vontade firme das estruturas de direito (E40)</p> <p>É uma vontade expressa (E40)</p>
--	---

	<p>questões que, com o tempo, haja um alargamento desses pressupostos, da transparência (...) à maior parte das camadas da população (...). Em termos tecnológicos os Governos, e principalmente este último Governo, tem havido uma tentativa grande de desenvolver, de criar um Portugal tecnológico, sem dúvida (...). Mas em minha opinião, em minha opinião tem havido uma grande vontade, uma vontade explícita, efectivamente, como eu diria, de rumar para a sociedade da informação e para a sociedade do conhecimento. Sem dúvida. Tem sido feito um trabalho muito interessante e importante, eu acho. Uma aposta forte nas tecnologias, muito na educação. Também se tem feito nos outros serviços, mas diria também, Carlos, é um processo que eu diria que são de 1128, 1143, lá quando a Santa Sé nos reconheceu como reino houve um período. Embora se possa dizer que a partir de 1980, a generalização das <i>mainframes</i> e aquelas coisas todas que a tecnologia se começasse a assomar a Portugal em 1980, é verdade. Mas é sem dúvida em 2000 que se dá alguns <i>booms</i>, explosões, picos (...), descolagens em matérias de tecnologias e de investimento em tecnologias no sistema social português, nos últimos 10 anos. Mas nos últimos 10 anos tem havido vontade expressa, explícita dos Governos, para efectivamente aceitar e acreditar que a aposta tem que passar por aí (...). Portanto em minha opinião, daquilo que eu conheço (...). Em termos teóricos isso é uma vontade expressa (...) “ E40</p> <p>“ (...) o conceito de <i>user friendly</i> deve ser um conceito generalizável, portanto os <i>layouts</i> devem ser <i>layouts</i> amigáveis, de simples consulta interactivos, intuitivos (...), muitos não são, são pesados, especialmente os concursos públicos e essas questões todas (...). É uma questão de tempo, até porque a competitividade e as empresas que vão aparecendo nas diferentes áreas do saber científico, a competitividade impõe-lhes, obriga a que elas sejam cada vez mais inovadoras, principalmente no <i>design</i> de comunicação gráfico. Que caminha, desejavelmente, para estar muito associado ao desenho, à figura, etc., etc. Portanto isso, com o tempo, irá mexer também com a Administração Pública (...). As empresas só passarão a ganhar os concursos se produzirem <i>softwares</i> intuitivos, plataformas intuitivas, etc., etc. (...) “ E40</p> <p>“ (...) esta figura da assinatura electrónica é uma figura que ainda mete medo aos dirigentes, aos próprios dirigentes e até nós, os técnicos, já talvez não tanto (...). Quando eu digo dirigentes, não é só Presidente e Vice-presidentes, são todos os dirigentes, dirigentes entre aspas, são todos aqueles que estão à frente dos Órgãos (...) “ E41</p> <p>“ (...) o SIADAP, exactamente e o QUAR, tudo o que está integrado (...) agora chamam-lhe gestão de não sei quantos da Administração Pública, mudaram-lhe o nome de SIADAP para GAP e creio que mais (...), creio que utilizamos mais portais da Administração Pública (...) nomeadamente os da DGAP e da BEP (...) “ E43</p> <p>“ (...) bastante, eu gostaria muito que, nomeadamente não vi e ainda há pouco estávamos ali a comentar que nós, quando estamos a começar a fazer um trabalho, provavelmente só vai ter utilidade no final de Setembro. E um espelho da nossa casa são os Serviços (...), apesar de numa reunião, e você acho que estava lá, um (...) ter dito que em primeiro lugar estava (...) eu sempre entendi que em primeiro lugar estava (...). E quem recebe os alunos são os Serviços Académicos e é lá que devia estar espelhado muita coisa (...) e no portal dos serviços não está lá nada. Era muito importante que estivesse. Era muito importante que a informação que saísse, nomeadamente a informação que fosse validada pela (...) ou a informação que fosse enviada para (...), essa informação que fosse validada a seguir fosse disponibilizada no portal dos serviços. Toda a informação, nomeadamente o histórico, apesar de me dizerem que dá muito trabalho (...). Mas também há épocas do ano, eu não me parece que sejam todas de muito trabalho. Provavelmente deviam de se aproveitar algumas dessas épocas para ir recuperar o histórico (...) “ E43</p> <p>“ (...) eu presumo que, a ideia é que isso aconteça. A questão é que é necessário tempo para implementar as tecnologias e desenvolvê-las. A primeira fase é a avaliação das necessidades, como é óbvio, depois projectar, depois testar e depois sim, finalmente, fazer delas uma coisa corriqueira, se me permite. A ideia é essa. E em que fase é que estamos? Eu acho que entrámos na última fase (...) “ E45</p>	<p>A competitividade e as empresas que vão aparecendo obrigam a que sejam cada vez mais inovadoras, principalmente no <i>design</i> de comunicação gráfico (E40)</p> <p>Esta figura da assinatura electrónica é uma figura que ainda mete medo aos dirigentes (E41)</p> <p>Utilizamos mais portais da Administração Pública (E43)</p> <p>Quando estamos a começar a fazer um trabalho, provavelmente só vai ter utilidade no final (E43)</p> <p>É que é necessário tempo para implementar as tecnologias e desenvolvê-las (E45)</p>
Impactes do e-government na prioritização de stakeholders	<p>“ (...) é assim, o relacionamento das pessoas é modificado e não tenho qualquer dúvida, tanto na utilização de tecnologias como do recurso à Internet, é modificado. A questão que se coloca é que muitas das vezes será modificado para uma situação positiva ou para uma situação negativa? Ou para ambas? E a minha opinião é que é para ambas. É assim quando nós estamos a falar na parte da utilização das tecnologias à uma série de ferramentas (...). Muitas vezes o problema é que a utilização dessas tecnologias não nasce com o objectivo que, se calhar, mais interessava à Instituição. Muitas das vezes a utilização das tecnologias nasce por outras necessidades que acabam depois por poder ter alguma ligação às actividades desenvolvidas na Instituição, o que acaba por ser positivo para a Instituição. Mas o relacionamento das pessoas muda. Muda mesmo, porque às vezes facilita bastante. Há n actividades que as pessoas desenvolvem dia-a-dia, que estas tecnologias vêm facilitar e aí o relacionamento das pessoas, apesar de estarem distanciadas, acaba por aproximá-las também. A utilização destas ferramentas acaba por auxiliar bastante e se nós olharmos para isso em termos de custos, se calhar a Instituição tem muito a beneficiar por aí. Apesar de haver sempre aquele factor negativo que muitas das vezes poderá ser a utilização dessas tecnologias para um outro tipo de relacionamento das pessoas, que não aquele que mais interessa à Instituição (...). Uma coisa é ter essas tecnologias dentro da organização, numa zona circunscrita e outra é usar a Internet onde nós já temos muito mais informação, muito mais ferramentas e aí a utilização já pode ser</p>	<p>O relacionamento das pessoas é modificado e não tenho qualquer dúvida (E23)</p>

	<p>outra (...) “ E23</p> <p>“ (...) atendidos podem. Satisfeitos, nem todos. Acredito que haja alguns que seja um bocado complicado. Pode haver situações que não possam ser mesmo atendidas, ponto. Mas também pode haver situações que não possam ser atendidas agora, no momento (...). O factor principal é o factor decisivo (decisão). Aí as TICs só funcionam, quaisquer ferramentas só funcionam como um elo de ligação e de facilitação (...), um elemento facilitador de todo o processo. Não vai alterar a condição final que é o factor decisivo (...) “ E23</p> <p>“ (...) quanto mais informação circula mais expostos nós estamos. Mas também há mais transparência. O que eu digo com isto, por exemplo, estou-me a lembrar do caso financeiro, do caso financeiro público, cada vez mais, ao nível central é solicitada informação, cada vez mais específica, da execução financeira da Instituição Pública. Ou seja, cada vez mais, há uma noção por parte de quem está num nível superior, do que se passa ao nível da Instituição. Com isto eu quero dizer que ao haver mais informação, do lado de quem a solicita, naturalmente, o nível de intervenção poderá ser maior (...) “ E37</p> <p>“ (...) hoje em dia é raro irmos a uma Instituição Pública e ouvirmos «não podemos responder porque não temos sistema». Cada vez mais isso é raro. O mesmo se passa no acesso aos Portais do Estado (...). Cada vez mais há essa preocupação (...). Aumentam a capacidade de produção. Aumentam a eficácia. Esta eficácia está associada a uma maior qualidade do produto, do serviço prestado. Porquê? Porque cada vez mais e com a utilização das novas tecnologias de informação o erro humano, a subjectividade entre as acções é absorvida. Resulta numa melhor produtividade, resulta numa maior qualidade do serviço (...) “ E37</p> <p>“ (...) não estou fazendo uma apreciação, estou fazendo uma constatação que poderá modificar, tanto a Intranet como a Internet, poderá modificar a situação de urgência do correr da informação (...) “ E38</p> <p>“ (...) para mim a legitimidade é uma legitimidade jurídica, mas o que estou entendendo é que essa legitimidade (...) Se estou a entender bem, essa legitimidade entendida como a cultura que faz viver e que é o pulsar da organização (...), se calhar (...), pensando bem, (...), talvez não influencie (...). Eu entendo que expõe, expõe muito, muitíssimo, toda a Organização. A Organização tem que ficar muitíssimo preocupada, nomeadamente os seus dirigentes, quanto à exposição dessa informação. Essa situação tem que ser muito cuidada porque há uma exposição muito grande perante aqueles que a pedem (...). Se alguém pede (...) deixamos de ter controlo sobre essa (...) essa informação quando começa a fluir ela passa pelo dedos, não temos via de controlo. Conduzimo-la (...), mas temos que ter um extremo cuidado porque há uma grande exposição (...) “ E38</p> <p>“ (...) com essa pergunta eu pegava naquilo que disse há pouco relativamente à legitimidade, dito de outra forma, mas aqui de outra forma. Pela mesma razão que eu disse, eu diria que o poder é influenciado. Porque é assim, se estamos na tal questão da informação a circular por via da Intranet ou da Internet, do acesso a essa informação, por parte interna e por parte externa (...), qual é o efeito que eu tenho, eu perdi o controlo dessa informação, como é que eu tenho depois de alterar, é repará-la, se ela não estiver correcta. Mas a reparação (...) já influenciou aqueles destinatários (...). Tem implicações, tem, tem. Tem implicações na fraqueza do próprio Órgão. Pode enfraquece-lo, pode enfraquece-lo. O Órgão que toma determinadas decisões e tem destinatários a quem, aquele seu poder (...) que lhe está determinado, e tem havido situações em que isso tem acontecido (...). Enfraquecimento de alguns Órgãos, precisamente, pela informação fluir de uma determinada forma (...). Pensarem duas, três, quatro vezes, antes de emanarem essa informação e sabendo como é que ela corre, pensarem o efeito que ela poderá ter antes dela sair, de modo que não haja nenhum desvio (...) “ (E38)</p> <p>“ (...) a urgência, a urgência é assim. O facto de nós termos plataformas informáticas para dar resposta, faz com que as pessoas exijam a resposta mais urgente, ou seja, mais imediatas e temos condições para que elas sejam respondidas mais imediatamente. Isso é básico, não é? (...) “ E39</p> <p>“ (...) é mais fácil o uso de programas e da informática. O facto de estarem centrados na rede, qualquer resposta que seja dada com base no programa é sempre única, não é. Portanto o dado está registado e quer eu aceda, quer seja outra colega, o facto de o programa estar em rede, ela acede exactamente à mesma informação que eu. Portanto eu acho que isso facilita bastante (...) “ E39</p> <p>“ (...) é assim, com a mudança das tecnologias e a introdução das tecnologias no nosso trabalho, no trabalho que desenvolvemos, detecta-se mais rapidamente se há, ou não, ilegitimidade. Se isto não fosse com meios informáticos, logicamente, erros seriam muito mais e superiores e não se detectavam, se calhar, nem com um mês nem dois, após o erro ter sido efectuado. Com as tecnologias isso detecta-se logo, porque se está lançado no sistema e se a veracidade está lançada no sistema, logicamente, se alguém pede um certificado e não concluiu o curso, logicamente, que o sistema me vai dizer «calma aí, não há nada a sair», porque não concluiu. E há os tais avisos e há a situação, com a informática, é completamente diferente, pois isso aí, o sistema. E o facto de estar em rede também. Porque se não estivesse em rede, então, para mim o aluno até podia ter concluído e para o outro colega não ter, porque se não tivesse em rede a informação podia não estar lançada nos dois postos, certo? E daí que não se tivesse o resultado esperado (...) “ E39</p>	<p>Quanto mais informação circula mais expostos nós estamos (E37)</p> <p>Com a utilização das novas tecnologias de informação o erro humano, a subjectividade entre as acções é absorvida (E37)</p> <p>Poderá modificar a situação de urgência (E38)</p> <p>Essa legitimidade, talvez não influencie (E38)</p> <p>Expõe, expõe muito, muitíssimo, toda a Organização (E38)</p> <p>O poder é influenciado (E38)</p> <p>Tem implicações na fraqueza do próprio Órgão (E38)</p> <p>Faz com que as pessoas exijam a resposta mais urgente (E39)</p> <p>Qualquer resposta que seja dada com base no programa é sempre única (E39)</p> <p>Detecta-se mais rapidamente se há, ou não, ilegitimidade (E39)</p>
--	--	--

“(…) o poder, não modifica, desde que o uso seja correcto não modifica (…)” E39

“(…) *per si* e numa análise unidireccional (...), diria que as tecnologias, as TICs, servem para isso. Servem para modificar, portanto, são um meio. São um meio, não um fim, são um meio. Se são um meio (...) têm que provocar alterações no relacionamento. E provocam alterações no relacionamento. Portanto, que tipo de alterações, isto é, provoca alterações que, em minha opinião são alterações de relacionamento saudável, por vezes, outras vezes desejável. Desejável para uma organização é sempre. E em minha opinião, digamos, relativamente em relação às questões que se prendem com as relações organização e a pressão dos *stakeholders*, em minha opinião a introdução das TICs vai permitir resolver, digamos, se existir uma formação, uma formação adequada de quem utiliza o meio, das pessoas, dos recursos humanos, se existir uma formação adequada, que tem que existir uma formação adequada, portanto, para que possa permitir otimizar o trabalho com as TICs na relação, no relacionamento com os *stakeholders*, efectivamente, em minha opinião, as TICs irão trazer respostas rápidas, imediatas, na lógica daquilo que falou em urgência. Isto é, para mim urgência é modificar para melhorar (...) a ideia de urgência aqui está associada a eficácia. Isto é a organização torna-se mais eficiente (...), respondendo dentro de prazos, *timings* óptimos, naquilo que o Carlos chama urgência. Portanto são *timings* desejáveis. Sem dúvida que se existir uma formação adequada dos recursos que utilizam a tecnologia, na organização. Que tem que existir. Portanto, se existir um conhecimento sistémico das funcionalidades dos diferentes serviços e da forma como a tecnologia pode permitir fazer os *interfaces*, e se conhecermos esses interfaces bem. Com os acessos partilhados ao nível, isto é, com a existência de um código que diz explicitamente quem tem acesso a quê e quais os níveis de acesso a quê. Com tudo isso o conceito de urgência torna-se um conceito só de optimização e de transformar os *timings* em *timings* desejáveis. *Timings* que são favoráveis (...). Isto é, se somos pressionados para dar respostas desejáveis, úteis e rápidas, portanto a tecnologia vai-nos permitir, vai-nos permitir dar estas respostas urgentes (...). O conceito de urgência para mim é dar resposta no melhor *timing*. Portanto, no possível, mas o melhor (...)” E40

“(…) é assim a legitimidade dos actores internos ou externos, digamos, é-me sempre legítimo, enquanto cidadão, quando faço um pedido a qualquer instituição, que ele seja respondido no melhor tempo possível. Ponto número um. Para mim o que é que é o melhor tempo possível, sou um externo, o que é que é o melhor tempo possível? Para a instituição o que é que é o melhor tempo possível? (...) então o cidadão interno ou externo deveria, deveria considerar sempre duas questões, que é a questão de, deveria, não quer dizer que a tenha, será que a instituição, porque é que uma instituição não me responde no prazo x? (pausa) E deveria poder pensar assim, será que a instituição não tem recursos humanos para o fazer, ou será que os recursos humanos que a instituição tem para o fazer, digamos, não estão conscientes do seu verdadeiro papel (...)? Será que os recursos físicos e materiais que têm para o fazer são suficientes, ou não? (...) portanto, muitas questões deveriam poder, deverá colocar. Há uma palavra que é bom senso. Deveria todo o cidadão, todo o cidadão do sistema social ter a capacidade de ter bom senso para colocar estas questões todas. E depois inquirir. E depois exigir, com aspas, é legítimo que exija dentro de um prazo x de tempo útil (...). Não influencia fortemente o carácter de ser legítimo, ou não, eu questionar, que tenho sempre legitimidade. Agora, em minha opinião, o domínio da tecnologia (...) por parte do recurso que tem que estar no lugar, in situ, para dar resposta à questão, se tiver um conhecimento da tecnologia, portanto se tiver um bom conhecimento da tecnologia (...) sem dúvida que o relacionamento com o indivíduo que faz a questão, com o cidadão, com o *stakeholder*, que o relacionamento é completamente diferente. Porquê? Porque tenho a certeza, tenho a certeza que todo o indivíduo que domine a tecnologia, muito mais rapidamente dá respostas à legitimidade, ou não, dos outros indivíduos. Porque a tecnologia é muito mais rápida (...)” E40

“(…) tem que ter formação técnica e tem que ter formação de atitude, para o educar da atitude, esta é uma palavra também chave. Portanto, *per si*, a tecnologia não resolverá tudo. Resolve uma parte (...) portanto, como é que hei-de dizer, a tecnologia obriga-o a modificar a atitude. Tem que modificar a atitude (...). Não só a legitimidade como a percepção de legitimidade serão, certamente, alteradas pela utilização da tecnologia (...). A legitimidade ou a percepção de legitimidade na minha opinião têm a mesma lógica. Têm logicamente que ocorrer (...)” E40

“(…) é assim, em minha opinião, pela minha experiência (...) se eu quiser controlar, digamos, tenho que ir, tenho que ir, digamos, aos sítios exactos onde eu posso exercer o meu controle, para identificar as situações e aí dizer que não concordo. Não é a tecnologia. A tecnologia ajuda a processar (...), a manipular os dados a transformar os dados, a desenvolver mais rapidamente as questões processuais, a dar uma resposta mais rápida ao cidadão (...). Mas relativamente ao poder, em minha opinião pessoal, não me parece que o poder que eu tenha (...) seja quartado pela utilização da tecnologia, dos sistemas de Intranet e Internet. Porque se eu sentir isso eu sei exactamente, só tenho que saber, mas eu sei exactamente onde é que devo ir, lá, com uma chave de fenda e aquela ligação, desse tubo com outro, vou a esse sítio, tiro a ligação. Paro aí e analiso. Entende? Portanto, sei exactamente a onde é que posso exercer o meu poder à mesma, através da tecnologia. Portanto, é ir aos sítios onde eu acho que ele tem que ser feito (...). Mas eu acho que para quem detém o poder a tecnologia é extremamente útil, porque, quem tem o poder, o que lhe interessa é que a organização funcione melhor (...)” E40

O poder, não modifica, desde que o uso seja correcto (E39)

Têm que provocar alterações no relacionamento (E40)

O conceito de urgência torna-se um conceito só de optimização e de transformar os *timings* em *timings* desejáveis (E40)

Tenho a certeza que todo o indivíduo que domine a tecnologia, muito mais rapidamente dá respostas à legitimidade, ou não, dos outros indivíduos. Porque a tecnologia é muito mais rápida (E40)

Não só a legitimidade como a percepção de legitimidade serão, certamente, alteradas pela utilização da tecnologia (E40)

Não me parece que o poder que eu tenha (...) seja quartado pela utilização da tecnologia, dos sistemas de Intranet e Internet. Porque se eu sentir isso eu sei exactamente, só tenho que saber, mas eu sei exactamente onde é que devo ir, lá, com uma chave de fenda e aquela ligação, desse tubo com outro, vou a esse sítio,

“(…) vamos ver e voltando também um bocadinho à experiência pessoal. E vou circunscrever isso à relação, no fundo, eu sempre tive nas minhas experiências de trabalho, por inerência delas, não por qualquer tipo de sorte ou outro tipo de pressupostos, muito próximo das pessoas de decisão, quer na minha experiência aqui, quer na minha experiência quando estive a trabalhar em (...). E todos nós sabemos que os momentos de decisão e os momentos em que nos são pedidos, um conjunto de relatórios, de pressupostos, enquadramentos, não seguem os *timings*. Ou seja são os *timings* do antes de ontem, ou do depois de amanhã, porque surgiu aquela necessidade, não é, e os circuitos de relação causa-efeito muitas vezes são ultrapassados. Claramente, a partir do momento em que os mecanismos de decisão seguem esta linha, um bocadinho entrópica, e até escorregadia, às vezes tende-se a incompatibilizar com o funcionamento muito regulado, gerido, de linhas perfeitamente delimitadas, de início, meio e fim. Não estou com isto a dizer que é a melhor forma, acho eu, porque as Organizações são feitas por pessoas, e há aqui um princípio em que, que é um princípio básico da característica humana, que é a sua criatividade. Mas tem que ser uma criatividade controlada. Ou seja, essa criatividade tem que ser conduzida, acho eu, para o resultado final e para a eficácia. Não quer dizer com isto que eu vejo a Organização ideal como a Organização totalmente automatizada e controlada por todos os fluxos. Tem que ser delimitada, mas tem que haver ali uma franja de alguma flexibilidade. Porque, necessariamente, o mundo não é totalmente controlado e as decisões, aliás, as solicitações externas obrigam-nos a respostas antecipadas ou menos reguladas. Mas quanto mais clara for a ideia que se possa ter onde é que começa, onde é que está o meio e onde é que está o fim, melhor. Porque, necessariamente também, a partir daqui é mais fácil controlar onde é que estão os desvios. E o grande problema das Organizações actuais é que existe um enorme caudal de desvios que não são controlados, não são avaliados, não são monitorizados, não são corrigidos. Ou melhor, a correcção é ao sabor de algumas decisões supra, com critérios, que se calhar, nem existem critérios. Correu mal ali, aquilo deu um resultado péssimo então pronto, é ali que se vai cortar. Mas, se calhar a causa não é ali, é provavelmente, em todo o processo de dinâmica Organizacional. Mas como fica muito mal eu (...) tenho que cortar em alguém (...)” E42

“(…) tal como modifica as dinâmicas de poder e os circuitos de poder e de influência também, na minha perspectiva, pode modificar a questão da legitimidade. Porque, também utilizando um pouco a experiência, quando algo não está devidamente delimitado a legitimidade é um processo um bocadinho. Como direi? Não consensual, mas imposto. O que é que eu quero dizer com isto? Quero dizer que a legitimidade, nós reconhecemos essa legitimidade do pedido ou da solicitação a quem, de facto, nós consideramos que é necessário nós darmos resposta. E quando, quer o esquema Organizacional não me delimita claramente a quem é que nós respondemos e a quem é que, de facto nós devemos solicitar, quando a base não está estruturada assim e quando isso projecta depois uma forma de dinâmica Organizacional em que também as esferas de competências se misturam, a páginas tantas estamos a responder a tudo e a todos, ou não estamos a responder a ninguém. Há estes dois extremos. Ou seja, quem procura dar-se bem com Deus e com o Diabo e quem está-se a borrifar para Deus e para o Diabo. Há claras situações intermédias. E é um exercício enorme, regra geral, saber diferenciar a quem é que devemos responder e a quem é que devemos solicitar. Porque como as Organizações portuguesas, direi eu, embora não conheça todas, pronto, mas aquelas onde tenho trabalhado, são muito dependentes (...) de quem dirige, tudo o resto que está ali por baixo, está ali num marasmo, em que quem manda, (...), manda em quê e, regra geral, depois a legitimidade de quem manda está muito directamente ligada depois a outras coisas que não têm directamente a ver com o facto de desempenhar uma função estratégica na Instituição, mas sim a antiguidade, ou os conhecimentos que tem, ou a facilidade de impor sub-repticiamente algo. E portanto, este esquema de funcionamento claramente colide com o esquema de funcionamento em que, supostamente, ou não, baseado na existência de plataformas, ou de uma gestão documental, ou de um circuito em que claramente se define quem define o quê, quais são as áreas, digamos, de imposição, ou de áreas de funcionamento em que isto possa estar mais delimitado, também por isso, necessariamente quando estamos nesse marasmo as coisas confundem-se. E ao confundirem-se, mais a legitimidade é difusa. Se tivermos numa situação um pouco mais controlada ou, se quisermos, mais transparente, eu diria, se tiver mais transparente, mais objectiva, se calhar, nós, quando entramos e agora vou dar um exemplo. Quando entramos e entrei ainda há pouco tempo, só uma pequena experiência, num (...), na escola tem (...), ou seja, a representação em fotografia, do próprio organograma. E aqui o primeiro (pensamento) que nós temos ainda a fazer «olha a visão, aqui, um bocadinho ainda de leste», precisam da personificação. Mas, se nós tivermos uma leitura mais calma percebemos, está ali a associação «quem desempenha o quê» e é um reforço, julgo eu, da clarificação de quem manda (...), isto é, que funções é que desempenha e que funções é que pode estabelecer. Quando isto não acontece, em que o organograma é feito, é provisório, ninguém o conhece, se calhar não estão muito interessados em conhecer, as coisas são mais difusas. Sendo mais difusas a legitimidade é mais difusa e toda a gente parece que pode pedir tudo a toda a gente e pode exigir tudo a toda a gente sob a ameaça «ai que eu vou falar com o Presidente», «ai que, não sei quê, o Presidente». Portanto eu direi que a legitimidade modifica-se a partir do momento em que haja uma clarificação das hierarquias, do esquema de funcionamento Organizacional. E como eu acho que o esquema de funcionamento Organizacional ficaria enriquecido se tivéssemos, de facto uma matriz de gestão documental e uma matriz suportada, por exemplo, na utilização, ou não, de sistemas, de plataformas electrónicas em que todos pudéssemos preencher um conjunto de dados e isso circulasse

tiro a ligação (E40)

O mundo não é totalmente controlado e as decisões, aliás, as solicitações externas obrigam-nos a respostas antecipadas ou menos reguladas. Mas quanto mais clara for a ideia que se possa ter onde é que começa, onde é que está o meio e onde é que está o fim, melhor. Porque, necessariamente também, a partir daqui é mais fácil controlar onde é que estão os desvios (E42)

Tal como modifica as dinâmicas de poder e os circuitos de poder e de influência também, na minha perspectiva, pode modificar a questão da legitimidade (E42)

A legitimidade modifica-se a partir do momento em que haja uma clarificação das hierarquias, do esquema de funcionamento Organizacional (E42)



	<p>facilmente entre todos os utilizadores. Portanto, também automaticamente a introdução desse tipo de princípios vai mudar a legitimidade (...) “ E42</p> <p>“ (...) já lhe dei a resposta. Muda, muda a urgência. Isto está tudo encadeado. Se muda as relações de poder, se muda a legitimidade, também muda as urgências. Porque, regra geral, poder, legitimidade e urgência estão directamente interdependentes. Ou pelo menos jogam-se, não é. É urgente e eu tenho legitimidade para pedir, porque necessariamente tenho poder para pedir. E neste jogo das três palavras-chave, em geral, andamos no marasmo quando não existe essa definição organizacional. Se existir definição Organizacional, de facto, as relações de poder poderão ser mais estáveis, em princípio serão, as relações de legitimidade estão melhor definidas, e claramente terão subjacente um funcionamento mais organizado. Para mim, funcionamento organizado é quando claramente se define quando é que se inicia uma tarefa, se eu quiser saber como é que ela está eu posso monitorizar e saber que faltam dois dias, três dias e sei que no <i>timing</i> tal tem que acabar. Se no <i>timing</i> tal não foi dada a resposta então, automaticamente, temos que saber porque é que A, B, C ou D não o fez. E não o fez. E não o fez porquê? Por culpa do próprio ou por culpa do sistema? Não é? E há aqui, como há mecanismos de defesa, quer de quem executa, quer do próprio sistema que não dá as condições para que possa ser executado, não se definem sistemas de monitorização, nem no início, nem no meio, nem no fim. Regra geral o fim é ditado porque alguém se lembra, é para hoje, é para hoje, porque é para hoje (...) “ E42</p> <p>“ (...) todas, eu acho que isso é o caos (risos). É assim, a fazer uma análise completa da sua pergunta, se uma Organização for dar a resposta a todas as solicitações, a todas as ideias, por mais idiotas que sejam, por todas as pressões de angústia ou de desejo, mais ou menos entrópico que cada pessoa terá, então estaremos muito mal. Isso é um passo para o abismo. Não é? E eu acho que (...) isso é um grande problema. Voltamos sempre a dizer o mesmo, a partir do momento que existe falta de clarificação Organizacional dá espaço a essas, a comportamentos estereis e a coisas não, digamos, a formas de estar e a solicitações que não têm muito sentido. Quantos de nós não já senti que andámos a fazer a e a dar resposta a solicitações que foram manifestações de desejo, naquele momento. E depois, amanhã, já nem sequer têm sentido e nem sequer se lembra que foi pedido daquela forma, não é. Mas porque é que isto acontece? Porque, necessariamente, quem pediu, quer lá saber, a quem solicitou, o que é que ele faz, o que é que ele estava a fazer naquele momento. Não quer saber se, de facto, é para aquilo que ele está a fazer, ou desempenha a sua função, porque eu acordei assim e quero assim e porque dá-me jeito assim. Mas não pode ser. Uma organização que funciona ao sabor dos desejos de toda a gente então, acho eu, que está tramada (...) “ E42</p> <p>“ (...) partindo do pressuposto que essas plataformas têm uma fácil utilização, ou seja, têm na base a utilização fácil por parte de quem necessita de trabalhar, e tendo também subjacente que, em princípio, a partir dessas plataformas é fácil e acessível retirar outputs, também consensuais, digamos assim, ou seja fáceis, necessariamente estamos a trabalhar numa plataforma que facilita a construção, por todos, com base nos mesmos indicadores, de um conjunto de informação. Obviamente aqui e desde que isso seja entendido da mesma forma, o que lá está subjacente, vai alterar todo o esquema de interpretações que possam estar associadas, quer à Instrução do processo, ou seja, à introdução dos dados, quer os outputs que daí saem. Sempre que nós trabalhamos com indicadores diferentes, os processos das relações internas dentro do grupo de trabalho são diferentes, logo as relações de poder também são diferentes. Se trabalharmos com base nos mesmos indicadores as coisas alteram-se. Se tivermos uma plataforma que é criada de acordo com os mesmos princípios, que todos até são mais ou menos interpretáveis da mesma forma, isso também vai induzir alterações, porque reduz, julgo eu, os mecanismos de fuga. Ou seja, eu sei, por exemplo, pegando no exemplo do SIADAP, eu sei que tenho que instruir o processo de avaliação de um determinado técnico até dia x, espero eu que essa plataforma, se tiver bem instruída, a partir do dia x+1 não me permitirá instruir o processo. Então isso inibe situações de não obedecer a prazos, não é, e regista logo uma falha da minha situação, ou seja, da minha prática. Portanto, irá permitir, com certeza, evidenciar mais facilmente os erros e os desvios. Claro que isso é desconfortável para alguns e, se calhar mais confortável para outros. Eu revejo-me mais num princípio em que eu possa trabalhar numa equipa e quando digo equipa não é equipa restrita de um serviço, mas equipa lata de uma Organização, em que mais ou menos, todos saibamos quais são os indicadores com que trabalhamos. Porque se não cada um trabalha com indicadores diferentes, não há avaliação que resista, não indicadores de eficácia, nem de resultado, nem de coisa nenhuma, que resista, julgo eu (...) “ E42</p> <p>“ (...) não sei, tenho dúvidas que possa modificar. Nós temos apanhado de tudo como chefias, isso é daquelas coisas, eles vão passando e a gente vai ficando. E apesar de haver muitas vezes a imposição de certas coisas, que nós possamos não concordar muito, não me parece quer um portal vá modificar isso (...), porque dá uma informação da Instituição, não obriga a nada. E muitas vezes a imposição que há é de coisas pontuais, nós até muitas vezes podemos estar a pensar que aquilo não tem utilidade e que estamos a fazer uma coisa para deitar para o lixo e muitas vezes é útil e outras vezes não é. E muitas vezes até estamos a perspectivar uma coisa que, não se sabe o dia de amanhã, pode ser útil. E muitas vezes pode não ser. Eu, às vezes sinto um bocadinho isso (...). Sempre apoiei esta ideia de unificar os serviços. Não sei se foi a melhor maneira de o fazer, provavelmente ainda estamos a sentir um bocadinho isso, a falta de hábito que temos (...) e que nos poupava muito, muita coisa. Talvez um pouco por me sentir numa posição privilegiada, que me dei sempre bem com toda a gente e falava bem com toda a gente. E quando não o conseguia por papel, conseguia informalmente a informação que</p>	<p>Muda, muda a urgência (E42)</p> <p>As relações de poder poderão ser mais estáveis, em princípio serão, as relações de legitimidade estão melhor definidas, e claramente terão subjacente um funcionamento mais organizado (E42)</p> <p>Se uma Organização for dar a resposta a todas as solicitações, a todas as ideias, por mais idiotas que sejam, por todas as pressões de angústia ou de desejo, mais ou menos entrópico que cada pessoa terá, então estaremos muito mal (E42)</p> <p>Sempre que nós trabalhamos com indicadores diferentes, os processos das relações internas dentro do grupo de trabalho são diferentes, logo as relações de poder também são diferentes (E42)</p> <p>Vai induzir alterações, porque reduz, julgo eu, os mecanismos de fuga (E42)</p> <p>Tenho dúvidas que possa modificar (E43)</p>
--	---	--

	<p>precisava na altura para resolver algum assunto. Mas acho que não que um portal não vai resolver essa parte (...) “ E43</p> <p>“ (...) se estiver espelhado, acho que é mais fácil, acho que é melhor aceite. Mesmo que as pessoas refilam lá no cantinho delas, o resto do pessoal não houve (risos). Regras são regras, as coisas têm que estar bem definidas, é para as pessoas se entenderem melhor. Eu também tive um bocado essa transição, porque recorde-me, eu chegava muitas vezes à execução financeira do projecto e eu não tinha despesas afectas ao projecto. Aos poucos fui modificando essa mentalidade e comecei a guerrear com as pessoas. Quer cá o dinheiro não quer? Agora como é que eu agora faço? E tínhamos mais trabalho porque tínhamos que pegar em tudo o que ele tinha feito e ver o que é que era (...) “ E43</p> <p>“ (...) muitas vezes a urgência não está lá escrita no portal. Muitas vezes quando aparece, aparece-nos com um telefonema, com um despacho ou com uma coisa qualquer e não teve tempo ainda de ir para o portal. Se for possível pôr eu penso que sim, que é mais eficiente, que é mais eficiente e altera a urgência, talvez sim, eu creio que sim, apesar de muitas vezes, quando nos aparece não chega a ir ao portal (risos) (...) “ E43</p> <p>“ (...) obviamente que tem, porque a partir do momento que nós temos capacidade tecnológica, e através de sistema, para dar resposta rápida a qualquer pergunta, obviamente que quem tem a necessidade de informação, sabendo que essa resposta é rápida e eficaz, poderá começar a pensar em obter um outro tipo de informação, muito mais pormenorizada, muito mais informação do que propriamente aquela que até então, até à altura, pedia. Obviamente que se a pessoa tem a noção de que pretende saber determinado elemento e é possível, de uma forma simples e rápida chegar a essa informação. Para um órgão que tem poder de decisão e poderá ter que ter alguns elementos para poder decidir, isso é fundamental, é extremamente importante e daí vem a vantagem da utilização das tecnologias. Se elas nos dessem as mesmas respostas que tínhamos há uns anos atrás, onde fazíamos tudo em papel, ou algum registo em papel e depois tínhamos que fazer levantamentos em papel, consultar documentos (...) isso aí, as pessoas, para pedir e às vezes havia essa situação, precisava-se de determinada informação, mas como sabiam que a informação teria que ser recolhida e passado uma, duas ou três semanas é que a iam obter e não era propriamente uma informação credível, as pessoas não pediam. E depois a decisão era baseada, talvez num conhecimento mais geral e não tão pormenorizado. O engraçado é ver que com as facilidades que nós neste momento temos de dar informação, algumas vezes, quem pede a informação fica um pouco surpreendido com a informação que é dada. Porque à partida, quando se pensa num determinado assunto, pensa-se e tem-se uma ideia da possível resposta, da possível informação que pode conseguir. Mas quando lhe damos a informação, às vezes há surpresas que as pessoas estavam a pensar numa coisa e às vezes, afinal, e aí pode influenciar o poder de decisão. Então, obviamente que essas tecnologias contribuem e em muito, mas estamos a falar em muito, o poder de decisão, a rapidez de decisão e a forma como quem tem que decidir pode decidir (...) “ E44</p> <p>“ (...) de facto, e principalmente, e voltamos um pouco aos Órgão com poder de decisão. Para se decidir é fundamental ter-se conhecimento e ter a informação necessária para poder decidir. Poder decidir, pode-se decidir, mas decidir bem, é necessário ter a informação que permite fundamentar a decisão. Então eu acho que utilizando as novas tecnologias, quem tem que decidir, pode e deve, exigir toda a informação, até ao limite daquela que pode obter. Para quê? Porque quanto mais informação tiver, melhor pode decidir (...). Estar informado é meio caminho para se ter a noção de onde se está, do que se pode fazer, do até onde se pode fazer, para tomar algumas decisões (...) “ E44</p> <p>“ (...) tratadas não, eu via isso é por outro lado. Ou seja, são mais facilmente detectadas, a não conformidade dos pedidos, o que é que isto quer dizer. Os próprios sistemas, hoje em dia já têm uma série de validações que permitem, o haver um controlo de situações que são tratadas, mas que não têm seguimento. O que é que eu quero dizer com isto e pegando na situação que estava a falar. Se alguém pede um determinado abono, hoje em dia já há uma série de validações através dessas novas tecnologias e dos sistemas que nós temos, que nos alertam para o facto de aquele abono poder não ser possível atribuí-lo. E isso estamos a falar nesse sistema ou em qualquer outro sistema. É uma das facilidades que nós temos também através das novas tecnologias (...), isso é, a própria tecnologia controlar a informação que nós estamos a trabalhar. E isso permite-nos tranquilidade e algum descanso e porquê? Porque a partir do momento em que um sistema está configurado, para fazer aquele tipo de validação e aquele tipo de controlo, nós temos sempre um aviso, um alerta do próprio sistema, a alertar que aquilo pode acontecer, mas tem aqui um aviso. E aí, obviamente que quem está a trabalhar a informação vai ver o que é que acontece e depois vai a analisar a situação (...). No meio de tanta informação é fundamental que esse controlo seja cada vez mais um controlo automático. Temos que ter a noção, também, que pode acontecer o contrário, ou seja, em termos de validações estar uma validação tão apertada que situações fora do normal, mas que são possíveis, ele não permite que nós continuemos com elas. Não é isso que se quer. Queremos que ele avise, mas não queremos que ele bloqueie (...) “ E44</p> <p>“ (...) a partir do momento em que fornece mais informação, informação mais detalhada e informação mais cruzada, e quando quer dizer isto é relacionar as várias variantes, de todas as maneiras possíveis e imaginárias, consegue-se, se calhar, obter informações que sem a tecnologia não se conseguia ter. E a partir do momento em que se tem essa informação pode ter influência nas decisões (...). Modifica o poder, sim (...) “ E44</p>	<p>Regras são regras, as coisas têm que estar bem definidas, é para as pessoas se entenderem melhor (E43)</p> <p>Muitas vezes a urgência aparece-nos com um telefonema (E43)</p> <p>Obviamente que essas tecnologias contribuem e em muito, mas estamos a falar em muito, o poder de decisão, a rapidez de decisão e a forma como quem tem que decidir pode decidir (E44)</p> <p>Pode-se decidir, mas decidir bem, é necessário ter a informação que permite fundamentar a decisão (E44)</p> <p>São mais facilmente detectadas a não conformidade dos pedidos (E44)</p> <p>Queremos que ele avise, mas não queremos que ele bloqueie (E44)</p> <p>Consegue-se obter informação que sem a tecnologia não se conseguia ter (E44)</p> <p>Modifica o poder, sim (E44)</p>
--	---	---

	<p>“ (...) pelo menos a generalidade das pessoas acha que sim. Pelo facto que, da velocidade, da comunicação ser quase imediata, a generalidade das pessoas entende que sim. Eu acho que não. Que, de facto, o uso deste tipo de tecnologias potencia a velocidade com que as pessoas comunicam. Contudo, para que as coisas se realizem é preciso algum tempo. E esse tempo útil não é ultrapassado pelo uso das tecnologias. Ou seja, se eu quiser agendar um evento e se de facto for um evento para realizar eu, com o uso das tecnologias consigo de facto comunicar com todos os elementos que envolvem a realização desse evento. Contudo, os passos que têm que ser dados para a realização do evento não são abreviados pelo uso das tecnologias. Ou seja, é preciso amadurecer as coisas. Podíamos utilizar aqui uma figura de estilo que era a seguinte, é preciso semear, esperar que as coisas cresçam e depois colher. Ainda que neste processo utilizemos tecnologias, o facto das coisas terem que crescer e terem que amadurecer não é abreviado pelo uso das tecnologias. Todas as coisas têm um <i>timing</i>. E o <i>timing</i> é o da preparação e da realização. Não são os <i>timings</i> que as pessoas genericamente pensam que são, como direi, ultrapassados pelo uso das tecnologias. Ou seja, um exemplo em concreto. Se eu de facto quiser realizar um evento num auditório qualquer eu tenho facilidade e rapidez, usando as tecnologias ao dispor, de contactar com todos os intervenientes. Contudo, os passos a seguir, por exemplo, a divulgação do evento, conceber, conceber suportes para a divulgação do evento, contactar as pessoas todas que envolvem o evento, no sentido delas desenvolverem o serviço, isso tudo não é ultrapassado pelo uso das tecnologias. Isso tem <i>timings</i> (...). O que há hipótese de encurtar os tempos com o uso das tecnologias é no contacto com as pessoas. Agora o desenvolver dos produtos relacionados com a realização do evento, não é possível (...)” E45</p> <p>“ (...) não, os poderes conseguem sempre influenciar as tecnologias e a forma como elas são desenhadas. Portanto (...), as tecnologias sim. Estarão sempre ao serviço do poder, porque o poder consegue influenciá-las e transformá-las a seu belo prazer, genericamente falando, obviamente (...)” E45</p> <p>“ (...) eu acho que são mais exigentes nas respostas, porque é assim. Eu estou falando numa, estou-me a lembrar, e há bocadinho esqueci-me de falar, no Ministério das Finanças, dos imóveis do Estado. Há um programa (...) e que querem saber o património todo do Estado, em termos de imóveis. E há uma base de dados que está ligada ao Ministério das Finanças e todos os organismos públicos têm que estar lá inscritos. Uma vez que eles mandam mapas para nós todos os semestres. Além de termos os imóveis naquele coiso, mandam mapas. Cada vez mais vão mandando mapas mais difíceis de resposta. Querem mais pormenores das situações. Eu acho que a informação estando toda condensada no mesmo sítio nós queremos ir mais além para ter-mos uma capacidade de resposta mais rápida e mais fidedigna do que aquilo que temos. Quem diz móveis, diz imóveis, toda a informação, quer docentes, não docentes, de toda a instituição. Quanto mais a informação estiver clara e fidedigna, mais depressa conseguiremos dar resposta ao que nos é solicitado (...)” E46</p> <p>“ (...) para já conseguimos ter capacidade de resposta mais rápida, essa é a primeira. Temos os dados mais acessíveis, conseguimos ter uma informação mais clara e objectiva para o que queremos responder, para o que for solicitado (...)” E46</p>	<p>Todas as coisas têm um <i>timing</i>. E o <i>timing</i> é o da preparação e da realização. Não são os <i>timings</i> que as pessoas genericamente pensam que são, como direi, ultrapassados pelo uso das tecnologias (E45)</p> <p>As tecnologias sim. Estarão sempre ao serviço do poder (E45)</p> <p>Ministério das Finanças (E46)</p> <p>Quanto mais a informação estiver clara e fidedigna, mais depressa conseguiremos dar resposta ao que nos é solicitado (E46)</p> <p>Resposta mais rápida (E46)</p> <p>Informação mais clara e objectiva (E46)</p>
Impactes do e-government na eficiência ou na inclusão	<p>“ (...) é uma estrutura que está em mudança (...). Tem sido uma estrutura que tem vindo a centralizar e acho que essa tem sido a palavra forte que se tem aplicado na estrutura da organização, tem sido a centralização de alguns serviços que até agora não eram centralizados (...). Alguma centralização por áreas e portanto esta é a noção mais simplista que eu tenho da estrutura (...). Acaba por evitar, se calhar, algumas, alguns serviços que existiam mas, se calhar, de uma forma redundante face a outros e isso acaba por reduzir custos à instituição (...)” E23</p> <p>“ (...) temos as funcionalidades que permitem fazer isso, temos os mecanismos que permitem fazer isso. Muitas das vezes, dependendo do tipo de formulário e por isso é que eu estava a perguntar que tipo de formulário. Porque há formulários para tratamento electrónico que obrigam muitas das vezes a ser feitos em papel, há quem prefira ter dessa forma porque depois tem aplicações informáticas que fazem o tratamento, há outros que pretendem o formulário em formato electrónico mas que depois todo o tratamento é feito com uma ferramenta apropriada mas que já não obriga a uma determinada formatação específica do formulário em si, mas sim, são utilizados. Não são mais utilizados porque depende, às vezes da aceitação das tecnologias, há departamentos, há serviços que preferem utilizar essas tecnologias, há outros que não preferem e há outros que, simplesmente, não utilizam ainda os formulários ou por algum motivo que não (pausa), que desconheço, não utilizam. Existem e são utilizados? São. Se podiam ser mais utilizados? Sim (...)” E23</p> <p>“ (...) altera, altera bastante, até porque um dos grandes problema com que a gente lida e sabendo de antemão que altera, com que nós lidamos é a aceitação dessas tecnologias. Porque muitas das vezes elas existem, elas estão na instituição, não são utilizadas. Quando são utilizadas o que nós notamos é que altera muito. Porque acaba por obrigar os próprios serviços a redefinirem a forma como trabalham, a trabalhar, se calhar, de uma forma mais eficiente. Acabam por ter mais informação, por ter indicadores que não tinham, que de outra forma não conseguiam lá chegar e isso acaba por condicionar a forma como todo o serviço é prestado, todo o serviço é realizado, todo o trabalho é desenvolvido e sim influenciam bastante. Os casos em que não influenciam, lá está, é alguma resistência que existe à utilização destas tecnologias, quer ser por fraco conhecimento técnico das tecnologias da informação, quer seja</p>	<p>Acaba por reduzir custos à instituição (E23)</p> <p>Há serviços que preferem utilizar essas tecnologias, há outros que não preferem e há outros que, simplesmente, não utilizam ainda os formulários ou por algum motivo que não (pausa), que desconheço, não utilizam (E23)</p> <p>Acaba por obrigar os próprios serviços a redefinirem a forma como trabalham, a trabalhar, se calhar, de uma forma mais eficiente (E23)</p>

<p>por algum sentimento contraditório, as pessoas estão habituadas a fazer as coisas de determinada forma e não querem mudar. Nesses casos não altera muito, nesses casos aí é complicado. Agora quem aceita e que utiliza sim (...) “ E23</p> <p>“ (...) as tecnologias encurtam distâncias e o facto de encurtar distâncias significa que podemos ter maior população, um maior grupo de pessoas a interagir connosco ou a interagir, ou com um sistema, com determinada tecnologia (...) “ E23</p> <p>“ (...) o sistema pode ser do mais eficiente que há, pode ser o melhor até, que possa existir no mercado, mas se não houver esse acompanhamento a eficiência poderá ser posta em causa. Já vi esse tipo de acontecimentos muitas vezes (risos) (...). É uma consequência das tecnologias. Aí isso é inevitável. Há utilizadores que não gostam de ouvir isto, ou funcionários que não gostam de ouvir isto, mas isso é inevitável. É inevitável. Agora que a tecnologia permite alterar, sim, permite alterar isso tudo. Nalguns caso pode significar mesmo o eliminar, sim, pode. Noutros casos até pode significar criar. Também pode. Se calhar até é mais o criar que o eliminar. Também há quem diga as tecnologias não estão aqui para tirar o lugar às pessoas. As tecnologias também precisam sempre do ser humano para trabalhar (risos). Mas pode alterar. Pode alterar (...) “ E23</p> <p>“ (...) a Instituição tem que estar preparada para isso. Tem que haver regras internas, quem está a ser o operador, neste caso, e tem o poder de responder, ou não, a determinada solicitação, de saber se o pode fazer ou não (...) “ E37</p> <p>“ (...) nada se poderá fazer, seja com tecnologias ou não, sem que por trás esteja a vontade humana. Daí eu estar a dizer, as Instituições têm que se preparar e antes de haver uma utilização de determinada informação saber se essa informação pode ser divulgada, ou não, em que medida, em que dimensão e para quem (...) “ E37</p> <p>“ (...) estamos a caminhar cada vez mais para a centralização da informação ao nível do Estado. Cada vez mais há uma preocupação em saber, quase diariamente, o que se passa ao nível das Instituições Públicas, ao nível das suas execuções financeiras, o que estava planeado e o que está a ser realizado. Essa solicitações, se de início eram ausentes de tecnologias de informação, quando as tecnologias de informação se introduziram no dia-a-dia destas Instituições e do Estado, acredito que estas solicitações eram em determinados moldes, não <i>standards</i>, não abertos a todo o tipo de aplicações, obrigava ao registo unitário, por Instituição, neste caso duplicado, porque era um registo paralelo e tem-se vindo a assistir, de facto, a um esforço para que haja aqui um aproveitamento dos registos existentes nas Instituições, para que as aplicações venham a absorver, directamente, sem necessidade de intervenção humana, a informação existente localmente (...) “ E37</p> <p>“ (...) sim, podem ser utilizadas para aumentar a inclusão, para facilitar a inclusão (...). Temos que ir por partes. Primeiro, com tecnologias de informação há mais eficiência, ponto. Com tecnologias de informação facilitamos a inclusão. Logicamente com tecnologias de informação temos maior inclusão e mais eficiência (...). Vamos lá a ver, num mesmo grau tecnológico, quanto menos inclusão houver mais eficiência haverá, quanto menos <i>stakeholders</i> houver, quanto menos intervenções houver, mais fácil será a tomada de decisão. Em princípio, em teoria, quanto menos cabeças pensantes mais fácil será chegar a um objectivo único, unânime, se é que a unanimidade aqui se presta. Nessa perspectiva eu diria que para um mesmo nível tecnológico, quanto menos inclusão, mais eficiência. Nessa perspectiva (...) “ E37</p> <p>“ (...) pode haver aqui um redesenhar de estrutura, de funções. Poderá, poderá. Tendo por base o <i>e-government</i>, sim, sim, não tenho qualquer tipo de dúvidas. Poderá haver um redesenho, sim, sim. E como é que esse redesenho pode acontecer (...). Mais uma vez digo, quando estas novas tecnologias são usadas, e são usadas neste momento, as Instituições já existiam, têm um <i>background</i>, têm um passado. Esse passado, naturalmente, acarreta determinada estrutura, acarreta determinada orgânica que, naturalmente, com estas novas exigências têm que ser modificadas, têm que ser redesenhadas, muito por força das exigências externas e agora reportando à minha Instituição, as exigências vindas de um Ministério, vindas de um Governo, vindas da obrigatoriedade de responder a um novo regime legislativo, vão fazer com as modificações na Instituição tenham obrigatoriamente que ocorrer (...). Hoje em dia é facilímo fazer-se uma reclamação <i>online</i>. O uso das tecnologias veio facilitar o acesso (...), eu diria que é uma outra perspectiva para trabalhar as divergências. Vem facilitar, não tenho dúvidas (...) “ E37</p> <p>“ (...) essas aplicações potenciam inequivocamente a eficiência de uma Organização. Como? Em termos de racionalização de recursos, incluindo os seus utilizadores. Mas, quando nós, em termos de racionalização (...) eu posso é especializar e pretender mais eficiência que aquela que tinha (...) “ E38</p> <p>“ (...) a requisição tem envolvida uma tentativa, de todos os serviços, em termos de Intranet, com um <i>click</i> poder estar num patamar que quando chega à decisão estar de tal maneira o assunto explicitado, e clarificado, e fundamentado, que aquele que decide confia tanto nos seus colaboradores, que seria tão simples como isso. Mas isso não acontece (...). Têm que estar os colaboradores na mesma linha de percepção dessa realidade para que depois o resultado tenha algum efeito positivo (...). Teoricamente a eficiência e a inclusão, entendo que estão relacionadas. Do ponto de vista prático, pelo menos até ao presente, isso não acontece (...) “</p>	<p>As tecnologias encurtam distâncias (E23)</p> <p>Nalguns caso pode significar mesmo o eliminar, sim, pode. Noutros casos até pode significar criar (E23)</p> <p>Tem que haver regras internas (E37)</p> <p>Saber se essa informação pode ser divulgada, ou não, em que medida, em que dimensão e para quem (E37)</p> <p>Tem-se vindo a assistir, de facto, a um esforço para que haja aqui um aproveitamento dos registos existentes nas Instituições (E37)</p> <p>Num mesmo grau tecnológico, quanto menos inclusão houver mais eficiência haverá, quanto menos <i>stakeholders</i> houver, quanto menos intervenções houver, mais fácil será a tomada de decisão (E37)</p> <p>Pode haver aqui um redesenhar de estrutura, de funções (E37)</p> <p>Potenciam inequivocamente a eficiência de uma Organização (E38)</p> <p>Teoricamente a eficiência e a inclusão entendo que estão relacionadas. Do ponto de vista prático, pelo menos até ao presente, isso não acontece (E38)</p>
--	--

E38

“ (...) quando nós expressamos o desenho organizacional por via de um organograma que acaba por reflectir toda a organização (...) ela modifica no papel, porque nós na nossa mente tentamos expressar o que desejariamos que acontecesse, mas depois, na prática isso não se reflecte. Porque os conteúdos funcionais podem ser alterados (...). Passa também pela tutela e ou estamos direccionados e vamos todos na mesma estrada e nessa estrada não temos caminho nenhum desviante e aí poderia o desenho organizacional ter sido alterado (...)” E38

“ (...) na minha opinião são úteis. Essas ferramentas são todas úteis e a boa utilização dessas ferramentas facilita imenso o trabalho e as rotinas que tem que se ter. Dou como exemplo agora estas minhas últimas funções, nestes últimos tempos, em que nós até partilhámos a documentação para que não exista o «um tem uma coisa e o outro tem outra» e assim nós partilhámos a documentação e todos, sempre que temos uma alteração ou sempre que temos um dado novo vamos lá inserir no mesmo documento. O documento é único, está é partilhado por todos. Portanto eu acho que só tem é facilidade, só (...)” E39

“ (...) se forem bem utilizadas certamente potenciam. E em regra, na minha opinião, não. Na minha opinião não são bem utilizadas. Mas acho que se fossem potenciavam claramente, claramente. Isso aí já tem um bocadinho a ver com as pessoas que as utilizam, às vezes têm a mente um bocadinho mais fechada e não são abertas a grandes mudanças, estão habituados assim e não querem inovar. Porque assim desenvolvem o trabalho delas, cumprem os objectivos e então, está bem assim. Mas às vezes surgem ferramentas, estou-me a lembrar da Internet e assim, surgem ferramentas que se forem bem exploradas e bem utilizadas potenciam muito, bastante mesmo, o trabalho e as coisas saem muito mais rapidamente comparativamente com o que anteriormente acontecia (...). Eu acho que já aumentou mas que poderia aumentar muito mais (...). A experiência que tenho diz-me que são essencialmente os mesmos. Não, não, infelizmente. Devia haver. Não há (...)” E39

“ (...) dizia-se, quando a tecnologia emergiu, dizia-se que a tecnologia ia colocar no desemprego milhares de indivíduos, uma parte substantiva da população. Eu não concordo. Como sabe, isso era uma, tornou-se uma, por um lado a tecnologia era uma panaceia, era um remédio para todos os males. Mas, por outro lado, a tecnologia era um perigo porque iria colocar no desemprego. O tempo e esta primeira fase da tecnologia no sistema social, veio demonstrar que novas profissões foram aparecendo. Diminui, no seio das máquinas, das tecnologias, diminui a necessidade de recursos humanos em determinadas áreas mas vai criar novos, empregos diferentes, novas profissões, novos ofícios, como sabe, ligados à própria tecnologia. Portanto o que eu acho é assim, a tecnologia numa organização permite eficiência, permite também aproveitar esses recursos, ou alguns dos recursos. Não vai, em minha opinião, não tem uma intervenção de nível negativo, nos recursos humanos. Portanto aumenta a eficiência e a eficácia de uma organização, na minha opinião e pode permitir também que recursos que estejam afectos possam ser descentralizados para outras situações. Claro, claro que a rapidez no acesso, a rapidez na informação, portanto, tem implicações nos humanos. É verdade. Mas também isso obriga e isso está a acontecer, a que haja uma reflexão, para a necessidade de haver uma reflexão, efectivamente, para a gestão dos recursos humanos. Portanto, para a redimensionação, para a reconversão profissional. Portanto, que era uma coisa que não acontecia também e que a tecnologia empurrou, obrigou a que efectivamente a Administração Pública pensasse como é que eu possa reconverter os recursos humanos que eu tenho. Não tenho amontoado, 30 indivíduos amontoados se preciso de 10. E tenho 5 noutro sítio onde preciso de 15 (...). Não está a entender? Portanto esta é a minha opinião, nesta lógica a tecnologia veio causar muitos benefícios. Isto, em minha opinião, é tudo uma questão de planificar, de gestão de recursos humanos (...). E eu sou a favor, acho que as organizações têm que passar por isso, da reconversão profissional. Aliás o futuro da humanidade, nesta matéria social, vai passar quase completamente pela reconversão profissional das pessoas. Nós todos temos que nos reconverter, diariamente, em função dos desafios. Dos desafios que a sociedade nos vai colocar e das precariedades da sociedade (...)” E40

“ (...) outro dos perigos e dos efeitos, dos arautos, que os velhos do Restelo em relação à tecnologia colocavam, é que a tecnologia, é que efectivamente a tecnologia individualizava muito o acesso ao saber científico e reduzia grandemente a partilha do trabalho colaborativo. Aquelas questões todas. Eu não concordo de forma alguma com isso. O que poderia dizer é que a tecnologia nunca deve ser um fim, mas um meio. As questões estão no ser humano. Se eu quero trabalhar colaborativamente não é por ter a tecnologia que não o faço. Já não o fazia quando não tinha a tecnologia, se não quisesse. Entende? Portanto a tecnologia é unicamente um meio que me permite ter acesso e conhecimento mais rápido, mais conhecimento, transformá-lo mais rapidamente, dar respostas mais rápidas. E, e as questões da inclusão, é colocarmos novamente, as tecnologias são máquinas que têm *software*, tudo continua, em minha opinião, a estar na mão e na mente dos humanos (...). Não há. Não há. Não há um aumento, mas também que (...) o conhecimento acumulado até hoje sobre estas matérias nos permita afirmar peremptoriamente que também, o inverso também acontece. Isto é, não há uma inclusão maior mas também nada me permite dizer que a tecnologia reduziu drasticamente o trabalho colaborativo (...). Portanto não há tempo para poder referir, para dizer isso. Agora, torno a referir, é uma questão do Homem, da mente do Homem e da vontade do Homem. Não é uma questão das máquinas. Arriscamo-nos até a poder complementar o que eu estou a dizer (...) referindo-nos a filmes de ficção, como o Exterminador I, Exterminador II, aquelas questões todas. Em que a aproximação da máquina ao Homem (...), ao biológico, o

Quando nós expressamos o desenho organizacional por via de um organograma tentamos expressar o que desejariamos que acontecesse (E38)

A boa utilização dessas ferramentas facilita imenso o trabalho e as rotinas que tem que se ter (E39)

Eu acho que já aumentou mas que poderia aumentar muito mais (E39)

O tempo e esta primeira fase da tecnologia no sistema social, veio demonstrar que novas profissões foram aparecendo. Diminui, no seio das máquinas, das tecnologias, diminui a necessidade de recursos humanos em determinadas áreas mas vai criar novos, empregos diferentes, novas profissões, novos ofícios (E40)

Não há uma inclusão maior mas também nada me permite dizer que a tecnologia reduziu drasticamente o trabalho colaborativo (E40)

que é que trouxe (...)? Não trouxe mais ou menos inclusão, o que trouxe foi que as máquinas ao tornarem-se como os Homens ficaram com vícios como os Homens. Tinham menos vícios antes (...) “ E40

“ (...) é assim, pode ser na medida em que a tecnologia permite mais rapidamente obter respostas, ou respostas a coisas que individualmente nenhum deles dominava. Se calhar o acesso a informações que lhe permitam dizer, nós aqui somos 5, sobre um assunto qualquer divergimos, vamos à tecnologia, pesquisamos o assunto, então a minha resposta é tal. Então há uma maior rapidez. Agora como é que a tecnologia permite ou não acelerar os consensos (...)? Quer dizer, pode só na medida da velocidade de captação da informação. De outra forma o consenso é também muito Humano, é pouco máquina (...). Às vezes os consensos até resultam de supremacia, da existência de um líder, de um líder no grupo. O líder pode ter a mesma opinião, ser um líder, os outros não pensam da mesma maneira, mas existe consenso porque um indivíduo impõe (...). O consenso é determinado por variáveis múltiplas (...) “ E40

“ (...) na minha opinião que é humilde nessa matéria eu penso que é possível através das tecnologias de informação aumentar-se a eficiência. A eficácia, talvez a longo prazo se venha a verificar porque as pessoas têm que trabalhar muito bem para produzirem melhor (...). Eu penso que é possível (...) “ E41

“ (...) eu acho que o organograma está feito, quer haja tecnologias, ou não, à partida não haverá propensão para que tenhamos que mudar o organograma. Eu penso que as tecnologias servem para servir os stakeholders a todos os níveis (...). Penso que não haverá modificação em termos de organograma (...) “ E41

“ (...) pode ter a partir do momento em que esse tipo de plataformas seja aceite, rotineira, fácil para toda agente. Porque a introdução e utilização, isso é mais ou menos o efeito da introdução e utilização do computador, não é. Houve aquela resistência inicial, dificuldade inicial, e hoje em dia não se faz relatório nenhum, nem se concebe que se faça relatório nenhum à mão, não é. E veio facilitar também a possibilidade de construção, comparação, de envio, de partilha, etc. Ou seja aplico o mesmo princípio, também às plataformas. A partir do momento em que estejamos todos ao mesmo nível, mais ou menos ao mesmo nível. Mais ou menos ao mesmo nível de utilização e de capacidade de utilização dessas plataformas, julgo eu que facilitará e bastante, os processos internos a nível da eficácia e da eficiência e, com certeza, de rentabilização dos recursos (...). Vou dar um exemplo, o exemplo anterior, se eu tiver acesso à plataforma de inscrição dos alunos escuso de eu, por exemplo, estar-me a deslocar, ou telefonar, ou ir não sei quantas vezes ao Gabinete, ao responsável, e voltar «ai não é bem assim, é aqueloutro», é muito mais fácil, não é. Portanto, facilita recursos, poupa-se tempo. Isto partindo do princípio que estamos mais ou menos todos a falar a mesma linguagem e que temos as mesmas capacidades. Se isso não existir pode ser um factor dificultador ao início. Se todos estivermos na mesma base facilitará, com certeza (...) “ E42

“ (...) eu parto do princípio que a lógica que esteve subjacente, por exemplo, à dinâmica funcional da Toyota, e da construção dos símbolos de qualidade, é um princípio, mais que óbvio, que deu resultados. Parto do princípio que, de facto, temos uma Organização em que todos participem com o seu perfil funcional e no âmbito das suas funções, para aquilo que é o resultado ou os *outputs* da Organização é a lógica principal. Este é o meu pressuposto. Obviamente que, cada um, terão responsabilidades diferentes. A responsabilidade maior será a da decisão. Mas, quanto a mim, quanto melhor instruído estiver o processo, para a tomada de decisão, mais eficaz e eficiente ele será. E quando eu digo instruído, instruído em termos de resultados, mas também de contributos. Porque eu parto do pressuposto, também, embora num e noutro caso possa chegar à conclusão que, se calhar dispensaria, mas eu parto do pressuposto que as pessoas que aqui estão, todas elas são válidas, eu não diria nesta Instituição, estou a dizer genericamente, todas elas são válidas têm o seu conhecimento da Instituição e, articulando esse conhecimento da Instituição e a forma como se articula depois com uma fase superior da decisão, isso é importante. Eu não direi que a eficiência está correlativamente associada de forma directa ao número de recursos. Ou seja, tem a ver é com a qualidade do envolvimento desses recursos. Se eu tenho vinte trabalhadores numa Organização, eu acho que a qualidade do resultado é também adjacente à qualidade que esses vinte trabalhadores conseguirem induzir nesse resultado. Passando a explicitar, eu acho que a eficiência será mais conseguida se esses vinte trabalhadores, desde aquele que abre a porta, até ao que fecha a porta e aqueles que estão pelo meio, possam colaborar para esse efeito. É claro que o peso que isso tem para a decisão será diferente em função dos perfis. Mas todos os processos são importantes (...). Eu estou sempre utopicamente, numa Organização, a pensar num sentido convergente. Não é à toa que a Google é considerada no mundo a melhor empresa para se trabalhar, porque sabe como, acho que ninguém, ou pelo menos daquilo que eu conheço, trabalhar, ou fazer reverter os interesses pessoais para os interesses da empresa, satisfazendo aquilo que são as suas necessidades básicas (...) e tudo aquilo que são, no fundo, os modismos actuais da qualidade de vida. A partir do momento em que se trabalha isso, o interesse pessoal sai em benefício do interesse da empresa. Ou seja, o grande segredo organizacional, nem sempre possível, claro, nem sempre possível, é o de tentar trabalhar todos os interesses da maioria, da grande maioria, ou da maioria relativa da Instituição, em função do interesse total da Organização. Se tal não for possível, se não se conseguir a maioria relativa, duas coisas podem acontecer, não é, ou se impõe à força, que eu acho que não dá resultados, ou então mais vale (...) virem outros (...)” E42

Como é que a tecnologia permite ou não acelerar os consensos (...)? Quer dizer, pode só na medida da velocidade de captação da informação (E40)

Penso que é possível através das tecnologias de informação aumentar-se a eficiência (E41)

Não haverá modificação em termos de organograma (E41)

Julgo eu que facilitará e bastante, os processos internos a nível da eficácia e da eficiência (E42)

Não direi que a eficiência está correlativamente associada de forma directa ao número de recursos. Ou seja, tem a ver é com a qualidade do envolvimento desses recursos. Se eu tenho vinte trabalhadores numa Organização, eu acho que a qualidade do resultado é também adjacente à qualidade que esses vinte trabalhadores conseguirem induzir nesse resultado (E42)

<p>“ (...) pode facilitar a inclusão desde que a pessoa saiba utilizar, ou seja, se sinta parte dentro desse processo comunicacional. E para fazer parte desse processo comunicacional implica que se esteja plenamente integrado na dinâmica de funcionamento. Ou seja, os processos de exclusão, regra geral resultam de vários aspectos, um deles, é também da falta de organização eficiente, não é. Em que, regra geral, depois fica-se por aquele que não interessa, ou aquele que não nos dá respostas interessantes. Se partirmos do princípio, ou que não nos interessa porque, outras questões. Mas partindo do princípio que estamos todos a colaborar para a mesma Organização em que cada um sabe o que está a fazer e não tem dificuldades na utilização desse tipo de recursos. Portanto, automaticamente, também ele se sentirá parte integrante desse processo comunicacional. Obviamente na função e no peso que terá para a organização (...)” E42</p>	<p>Pode facilitar a inclusão desde que a pessoa saiba utilizar, ou seja, se sinta parte dentro desse processo comunicacional (E42)</p>
<p>“ (...) eu acho que pode, eu acho que nos facilita muito (...), e acho que facilita muito e quer a informação, quer a apresentação da informação (...). Fazer mais com o mesmo porque se as pessoas estiverem motivadas para utilizarem aquelas ferramentas, não só motivadas, ser-lhes feita também de vez em quando uma reciclagem no âmbito da formação, como os nossos serviços (...) estão a fazer. Eu digo isto porque quando cheguei (...) era tudo feito à mão, as pessoas faziam quadros, faziam contas, faziam quadros à mão, folhas de papel quadriculado, estão aí as pessoas. Que digam, que é verdade. Inclusivamente as despesas e as receitas era tudo escrito, passava-se depois. Era tudo feito à mão. Como sabe, havia, sem falar na escola (...), que nós estávamos um bocadinho à parte e eles tinham outro sistema, era o Ministério da Saúde a gerir, antes de entrarem (...). Era feito à mão, tudo, tudo, tudo. Depois era passado para o computador (...). Depois no (...) havia outra pessoa que recebia aquilo e fazia aquilo outra vez. A mesma coisa (...). E o Carlos, provavelmente, conhece algumas pessoas que se não lhes disser « devia fazer assim », não (...), em bom alentejano « não lhes corre », « não lhes corre que devia fazer », está a perceber? Se nós lhe mostrarmos (...), gosto de ver o efeito do trabalho que se tem e se fizer à mão e depois passar para computador está a fazer duas vezes. Depois não se usava a folha de cálculo nem se sabia trabalhar com a folha de cálculo, porque aquilo com fórmula, aquilo faz-se <i>copy</i> e <i>paste</i> e aquilo faz logo tudo. Por isso eu acho que é muito funcional, é eficiente, acho que se deve continuar a fazer, todas estas coisas estão em mudança, todos os dias e se calhar, mais que uma vez por dia e incentivar as pessoas a melhorar as suas capacidades (...)” E43</p>	<p>Facilita muito (E43)</p> <p>Fazer mais com o mesmo (E43)</p> <p>Se fizer à mão e depois passar para computador está a fazer duas vezes (E43)</p>
<p>“ (...) eu gostaria que fosse verdade, que realmente combinássemos as duas coisas, mas tenho dúvidas. Tenho dúvidas que a inclusão e a eficiência andem ao lado uma da outra. Que às vezes há resistências, há muita resistência (risos) (...). Eu acho que cada vez mais tem havido alterações. Não vou dizer que tem sido lento, provavelmente não estaria a fazer um juízo de valor positivo (...), mas estou em crer que sim, que as novas tecnologias são muito positivas (...)” E43</p>	<p>Eu gostaria que fosse verdade, que realmente combinássemos as duas coisas, mas tenho dúvidas que a inclusão e a eficiência andem ao lado uma da outra (E43)</p>
<p>“ (...) a maior parte da relação e da comunicação que nós temos com a comunidade (...) é feito, por excelência pela Internet, uma vez que nós não temos ainda Intranet. É feito por Internet, através do <i>site</i> do Politécnico, onde há um micro <i>site</i> (...) e aí temos uma série de informações gerais, tudo o que tem a ver com legislação (...). Definimos também, desde o início que, por excelência, o meio de comunicação com a comunidade também era o correio electrónico. Porque facilita, porque em termos de custos é muito menor e é bastante directo. Ou seja, vai directamente e em pouco tempo à pessoa e onde quer que ela esteja, não é. De maneira que utilizamos com bastante frequência e com alguma intensidade (...)” E44</p>	<p>Porque facilita, porque em termos de custos é muito menor e é bastante directo. Ou seja, vai directamente e em pouco tempo à pessoa e onde quer que ela esteja (E44)</p>
<p>“ (...) em termos de organização e de relacionamento entre os vários Departamentos, Serviços, pode ter alguma influência, eu acho que sim. Porque a partir do momento em que temos a tecnologia ao nosso serviço poderá se repensar um pouco toda a organização da Instituição. E porquê, se dantes havia a necessidade de haver um Gabinete ou um Serviço dedicado a uma tarefa, ou a um conjunto de tarefas, a própria tecnologia pode dar resposta a isso e pode haver uma própria reorganização da própria estrutura, para se adaptar à nova realidade tecnológica existente dentro da organização. E acho que pode influenciar, de certa forma a organização do organismo (...)” E44</p>	<p>A partir do momento em que temos a tecnologia ao nosso serviço poderá se repensar um pouco toda a organização da Instituição (E44)</p>
<p>“ (...) conseguir fazer aquilo que há alguns tempos atrás tinha que ser, <i>in loco</i>, no local, só aí permite que, em termos de eficiência haja uma explosão (...)” E44</p>	<p>Conseguir fazer aquilo que há alguns tempos atrás tinha que ser, <i>in loco</i>, no local (E44)</p>
<p>“ (...) é assim, o fornecimento de informação, através destas tecnologias, a 3 ou a 300, não me parece que seja muito diferente. Agora o poder de decisão, aí é um bocadinho diferente. Aí não me parece que a tecnologia irá contribuir para que esse tempo de decisão, quanto maior for o número de pessoas, não me parece que vá contribuir para reduzir esse tempo. Só numa perspectiva de que a informação chega a muito mais gente, de uma forma mais rápida. Tudo bem. Mas depois em termos de decisão, não me parece que depois possa contribuir de alguma forma (...)” E44</p>	<p>Só numa perspectiva de que a informação chega a muito mais gente, de uma forma mais rápida (E44)</p>
<p>“ (...) se alguém vier atrás e aquele espaço estiver ocupado, imediatamente, através destas novas tecnologias a pessoa é informada. Mas aí é no imediato. Chega o pedido, é consultado o calendário, via Internet e é devolvida a informação à pessoa. Não sei se modifica a legitimidade mas, pelo menos, acentua a eficiência da nossa resposta (...)” E45</p>	<p>Acentua a eficiência da nossa resposta (E45)</p>
<p>“ (...) pode aumentar desde que as pessoas usem as tecnologias, desde que as pessoas não</p>	<p>Pode aumentar desde</p>

	<p>tenham medo de se chegar aos computadores, desde que as pessoas não tenham medo de pesquisar desde que as pessoas não tenham medo de olhar para as coisas e tentar aprendê-las, desde que as pessoas não tenham medo de, em casa, fora das horas de serviço, tentarem perceber como é que funciona aquela ferramenta que ela tanto usa no serviço. Portanto, desde que as pessoas tratem as tecnologias «por tu», tudo é muito mais fácil. Mas depende de cada um. Porque (...) aprender uma tecnologia requer tempo, familiarizar-me com uma tecnologia requer tempo. Portanto, eu para ser eficiente no meu serviço, usando as tecnologias, tenho que treinar (...). Eu acho que facilita mas as pessoas têm que crer trabalhar com as tecnologias (...) “ E45</p> <p>“ (...) quando as pessoas querem ser incluídas nos processos de decisão têm que pensar sobre os problemas, para quando chega a altura da discussão dos problemas elas sintam que têm uma palavra útil sobre a matéria. Não adianta pedir a A, B ou a C, para tomar, para fazer parte de um processo de tomada de decisão sem que as pessoas queiram. Ou seja, é preciso querer. Só faz parte quem participa e para participar é preciso pensar sobre as matérias (...) “ E45</p> <p>“ (...) poderemos ter um maior número de actores envolvidos se os actores que não querem participar nos processos de tomada de decisão forem figuras do tipo, marionetas. Nós mandamo-las para ali e elas ali ficam, nós damos a segunda ordem «agora faz assim», e essas pessoas fazem assim. Portanto, é difícil, é difícil. Porque tudo depende de cada um, de querer ou não envolver-se nesse processo (...) “ E45</p> <p>“ (...) é possível fazer mais no mesmo tempo de serviço. Agora tudo isso tem um limite. É possível eu otimizar os meus <i>timings</i> de trabalho (...) “ E45</p> <p>“ (...) sim, sim, o tempo, é muito mais rápida a resposta do que se nós, se eu tivesse uma base de dados, a outra pessoa tivesse uma base de dados. Porque é assim, se numa base de dados estiver tudo actualizado ao dia, qualquer pessoa a qualquer hora consegue ir actualizando os seus dados, se está em rede e consegue aceder, tanto de um lado, como de outro, o tempo de resposta é muito mais rápido do que se eu tiver uma base de dados minha, o XPTO tem uma base de dados dele e quando vão fazer a recolha dos dados eu tenho actualizado numa data, ou outro tem actualizado noutra data e os dados não são fidedignos e não conseguimos ter uma capacidade de resposta tão rápida (...) ” E46</p> <p>“ (...) a tecnologia só ajuda naquilo que nós colocarmos lá dentro (...), conforme estiver a informação armazenada, isso também é muito importante, cada vez mais (...) “ E46</p> <p>“ (...) É assim, os decisores são os mesmos, mas a informação está mais à vista, está mais espalhada por qualquer pessoa. Qualquer pessoa é como quem diz, quem tem acesso, não é. Em termos de resistência, há muita resistência, ainda (...) “ E46</p> <p>“ (...) pensando bem, por exemplo, falando agora aqui, mais dentro da nossa organização, por exemplo, num arquivo digital, temos um arquivo em papel que para procurar um papel é impossível, quase. Iramos ter pessoas a desenvolver essa função, digitalizar todo o processo, todo o equipamento, ia-mos criar novos postos. Podemos também pensar em manutenção (...) e podemos extinguir outros, por exemplo a pessoa que esteja num arquivo só a tirar pastas e a por pastas (...) “ E46</p>	<p>que as pessoas usem as tecnologias (E45)</p> <p>Para ser eficiente no meu serviço, usando as tecnologias, tenho que treinar (E45)</p> <p>Quando as pessoas querem ser incluídas nos processos de decisão têm que pensar sobre os problemas (E45)</p> <p>Poderemos ter um maior número de actores envolvidos se os actores que não querem participar nos processos de tomada de decisão forem figuras do tipo, marionetas (E45)</p> <p>É possível fazer mais no mesmo tempo (E45)</p> <p>É muito mais rápida a resposta (E46)</p> <p>A tecnologia só ajuda naquilo que nós colocarmos lá dentro (E46)</p> <p>Os decisores são os mesmos (E46)</p> <p>Ia-mos criar novos postos (E46)</p>
Impactes da eficiência ou da inclusão no e-government	<p>“ (...) nesta era em que nós vivemos a utilidade que as tecnologias de informação trazem para o quotidiano de qualquer um, é evidente. E cada vez mais os serviços, não só na nossa Instituição, mas em todas as Instituições públicas e também privadas, querem o melhor serviço, com mais qualidade e passa indiscutivelmente pela disponibilização de tecnologias para que os utentes sintam a sua vida facilitada, ao entrarem em contacto, ao solicitarem serviços ou bens (...). Fica facilitada porque, repare, eu antigamente para solicitar um livro de cheques tinha que ir ao Banco, fisicamente, tinha que demorar duas horas, três horas, para que esta solicitação fosse efectuada. Hoje em dia, de casa, do escritório, do local de trabalho, através da Internet solicito um livro de cheques, faço uma transferência bancária. Isto é o exemplo bancário. Em termos de Estado também hoje em dia, por exemplo, o exemplo das Finanças, da nossa Direcção Geral de Contribuições e Impostos, que é fantástico, na minha opinião, e que diz tudo, não é? Hoje em dia nós podemos fazer todo o tipo de serviços, solicitar todo o tipo de certidões, de comprovativos, através da Internet, através de qualquer posto móvel ou físico e não contacto físico com um balcão e com os trabalhadores (...) “ E37</p> <p>“ (...) claro que condiciona, mais uma vez aqui peço desculpa de ir saltar da minha Instituição e passar para outros exemplos, mas se calhar é muito mais fácil de falar de uma realidade também diferente, mas noutro patamar. Falamos então, mais uma vez da Direcção Geral de Contribuições e Impostos. O grau de confiança e de segurança que as aplicações da Direcção Geral de Finanças têm que ter é de um nível elevadíssimo. E, de facto, quando nós temos acesso ao Portal das Finanças, nós verificamos o nível de segurança exigido (pausa) e podemos observar, de facto (...), quem entra no Portal das Finanças verifica o grau de segurança (...) e não tem receio de o utilizar. Repare todos os dados pessoais, privados, estão lá. E há uma confiança (...) dada ao operador, na utilização daquele serviço e o que é certo, de</p>	<p>O exemplo das Finanças, da nossa Direcção Geral de Contribuições e Impostos, que é fantástico (E37)</p> <p>Não tem receio de o utilizar. Repare todos os dados pessoais, privados, estão lá. E há uma confiança (E37)</p>



	<p>facto, não temos conhecimento de intromissão nos dados da Direcção Geral de Finanças (...). E isto revela, de facto uma capacidade imensa e uma preocupação que está na base do sucesso do portal (...) “ E37</p> <p>“(…) essa aplicação é um sistema que no fundo nos permite todo o cálculo, não só de (...), mas também de todos os cálculos de processamentos que são efectuados no serviço e é muito mais do que isso. É também, chamemos-lhe, uma base de dados onde temos que ter todo o cadastro do pessoal, a evolução da sua carreira, um historial (...), ou seja, toda a informação, ou a maior parte da informação que nós teremos que ter em relação a cada um dos indivíduos está nesse sistema. Se me perguntar se temos um sistema integrado dentro do serviço, temos. Porque qualquer pessoa do serviço, dentro do serviço, pode aceder a esse sistema e tem a informação localizada num só sítio, onde todos nós podemos ir lá aceder. Neste momento estamos a fazer uma transição, não sei se é o momento oportuno para falar disso, mas estamos a fazer a transição desse sistema para um outro novo, que tem uma outra filosofia, que tem uma outra tecnologia, muito mais actual, com muito mais potencial, muito mais versátil, e quando digo versátil, é com muito mais possibilidade de se adaptar gradualmente às nossas necessidades. Esse processo está a decorrer, penso que daqui a um mês ou dois esteja concluído. Agora, em termos de sistema integrado dentro do Politécnico, não. Não temos. Não temos. Eu acho que é uma menos valia que nós termos, porque, de facto o Serviço (...) é um serviço que se relaciona com muitos Serviços (...). Obviamente que se houvesse um sistema integrado, todo o relacionamento com os outros serviços se tornaria mais fácil. Para dar um exemplo entre o serviço (...) e (...). Se alguém altera um NIB, se um dos trabalhadores altera o NIB no (...), essa informação não está actualizada em (...). É um exemplo simples, mas é uma situação que depois pode provocar e tem consequências complicadas. Neste momento, como é que nós tentamos resolver a questão, é que de (...) é criado um ficheiro que é enviado para (...), com toda a informação necessária para fazer os pagamentos. Mas até à altura em que o sistema não nos dava esse ficheiro, havia sempre uma preocupação constante em que se alguém actualizasse o seu NIB no (...), tínhamos sempre que informar de alguma forma (...). Por isso um sistema integrado é fundamental, acho eu, neste momento não o temos, penso que daqui a algum tempo iremos ter, mas neste momento não o temos (...) “ E44</p> <p>“(…) neste momento (...) não temos de facto, um sistema que nos permita tratar a informação dessa forma. Por exemplo estamos a falar da entrada de um documento num secretariado, hoje em dia já há sistemas, está-me a faltar o nome, de gestão documental. Gestão documental, nós não temos (...). Há alguns sistemas que nos permitem saber como é que está o processo, mas isso estamos a falar, cá está, com a Segurança Social ou com as Finanças, principalmente as Finanças, tem havido uma grande evolução nessa área. De qualquer forma, com outros organismos não me parece que haja grande, não digo preocupação, mas pelo menos neste momento não existe tanta utilização da tecnologia. Vai surgindo. Por exemplo, vou dar o exemplo, existia um mapa que é o (...), o (...) é da responsabilidade da Secretaria-geral do Ensino Superior, que é feito anualmente, e tradicionalmente tinha uma folha de Excel para nós preenchermos e era um ficheiro em Excel, onde nós preenchíamos, e depois remetíamos o ficheiro preenchido lá para a Secretaria-geral. De qualquer forma, de há dois anos para cá, até o Politécnico fez parte de um projecto-piloto, testou a aplicação <i>online</i>, que eles disponibilizaram para o envio (...), apesar de haver muito, mas ainda muito por fazer, o que é certo é que já existe uma plataforma, onde nós utilizamos, preenchemos a informação e é trabalhada pela Secretaria-geral, penso eu, de uma forma automática. Penso que o relacionamento, a pouco, vão surgindo de facto, sistemas e plataformas (...) e isto tudo começou para se ter a noção de onde é que os processos estão e nós a qualquer momento temos noção de como é que o processo está, se o relatório já está aprovado, se não está aprovado, se tem erros formais, pronto. A qualquer momento podemos ter acesso a essa informação (...) “ E44</p> <p>“(…) pensando bem, o Ministério das Finanças tem uma base de dados em que cada um de nós está lá inscrito e podemos retirar informação cada vez que queremos e desde que tenhamos a <i>password</i> (...). Vamos à Segurança Social temos, outra vez, a mesma situação, isto lembrando-me assim por alto de outros organismos que não este, aqui do serviço (...) “ E46</p>	<p>Um sistema integrado é fundamental (E44)</p> <p>Há alguns sistemas que nos permitem saber como é que está o processo, mas isso estamos a falar, cá está, com a Segurança Social ou com as Finanças, principalmente as Finanças, tem havido uma grande evolução nessa área (E44)</p> <p>O Ministério das Finanças tem (E46) Vamos à Segurança Social temos (E46)</p>
Impactes entre atributos do e-government	<p>“(…) depende, isso é caso a caso. Dependendo daquilo que o interessado nos pede. Vamos supor, se é um formulário para tratamento electrónico vai estar associado a uma base de dados. Se for um formulário cujo objectivo não é um tratamento electrónico massivo, para extrair informação e se tiver outro tipo de objectivo, não, até poderá não ter uma base de dados associada. Pode ter, o seu destino pode ser um simples <i>e-mail</i>, uma caixa de <i>e-mail</i>. Pode ser um outro destino que não uma base de dados. Depende. Portanto temos aqui situações mistas, uns com bases de dados, outros sem bases de dados (...). Não, não estão. E o pouco que se possa dizer que estão é feito de uma forma muito arcaica. É uma das grandes lutas que o Politécnico tem tido, é a integração. Não só dos serviços, porque a integração dos serviços significa a integração das aplicações, integração de vários sistemas. Tem sido uma luta muito grande que o Politécnico tem tido. Isso implica investimentos, só que isto depois liga com <i>timings</i>, há serviços com diferentes <i>timings</i>. Não se pode de um momento para o outro decidir colocar uma aplicação em funcionamento, e também não se consegue ter todos os serviços sincronizados para poderem fazer uma mudança em simultâneo, mas neste momento não. A pouca, a pouca ligação que se pode dizer que existe é muitas das vezes feita de uma forma arcaica e de uma forma trabalhosa que às vezes põe até em causa a própria vantagem de as fazer. Dado o custo que tem realizar essas tarefas (...) “ E23</p> <p>“(…) é assim, em termos de utilidade talvez não seja uma diferença assim tão grande, depende</p>	<p>Há serviços com diferentes <i>timings</i> (E23)</p> <p>A pouca ligação que se pode dizer que existe é muitas das vezes feita de uma forma arcaica e de uma forma trabalhosa que às vezes põe até em causa a própria vantagem de as fazer (E23)</p> <p>Há áreas que estão mais</p>

	<p>muito também das áreas que estamos a falar, há áreas que estão mais dependentes das tecnologias e há outras áreas que, se calhar, não estão tanto. E aí, se calhar a utilidade para esses grupos é uma e para os outros é outra, portanto, é variável, mas essa utilidade existe e cada um reconhece esse aspecto. Em termos de importância, em termos de facilidade do uso (...), em termos de facilidade aí, isso já varia (...). Nós observamos muito grandes diferenças. Observa-se facilmente situações de pessoas que nós sabemos de antemão que deveriam ter mais conhecimento para poder dominar melhor e utilizar melhor aquelas tecnologias, mas também notamos situações de pessoas que deveriam e não têm essa capacidade. Tentamos combater isso com formação (...) “ E23</p> <p>“ (...) há algum cuidado, não há é um grande entendimento. Todas as entidades criam sistemas e cada uma tem o seu sistema e teve o cuidado de definir os formatos de acordo com o seu interesse. Agora se há um cuidado em que esses formatos sejam compatíveis e permitam interacção entre os sistemas aí é que a questão muda radicalmente. O que se nota neste momento é que há um grande esforço das entidades em garantir essa interligação (...) agora a diversidade de formatos, neste momento, é grande (...). São muito poucos os sistemas que conseguem fazer isso de forma imediata (...), são muito poucos. Numa percentagem isso pode ficar entre os 5 a 10% (...) “ E23</p> <p>“ (...) se a utilização é condicionada pela segurança, é, é. Às vezes é uma matéria que nós tentamos sempre às vezes abordar com alguma, com alguma cautela, mas diga-se a bem da verdade a segurança acaba sempre por ter algum impacto no utilizador (...). Tem sempre impactos para o utilizador, poderia dar aqui uma série de exemplos, vamos ver, por exemplo a utilização do correio electrónico, por exemplo. Em que nós temos diferentes níveis de segurança, como por exemplo a filtragem de antivírus, temos filtragem de e-mail não solicitado (...) porque um sistema que não tenha este tipo de mecanismos rapidamente podem entrar numa situação de bloqueio e isso aí significa parar uma série de serviços (...). Se os utilizadores tentarem enviar volumes acima daqueles patamares que estão definidos como medida de segurança para não haver um entupimento do sistema, muitas das vezes esbarram com essas medidas de segurança. Por exemplo, medidas de filtragem, muitas das vezes causa falsos positivos que acabam por esbarrar com medidas de segurança. Por exemplo, agora à parte do e-mail, por exemplo a nível dos equipamentos pessoais que os utilizadores usam no seu dia-a-dia sistemas de verificação antivírus também às vezes esbarram com alguns ficheiros e os utilizadores querem utilizar o ficheiro e não conseguem utilizar o ficheiro porque o sistema está a colocá-lo de quarentena porque entendeu que tem alguma assinatura de um <i>software</i> que não é, que não deve correr no sistema, o utilizador quer aceder ao seu ficheiro e não pode porque o sistema não está a deixar. Portanto acaba por ter impacto e podíamos dar e poderíamos dar vários exemplos porque há uma série de situações que muitas das vezes acabam por ter um impacto residual no utilizador (...) “ E23</p> <p>“ (...) cada Unidade Orgânica tem uma realidade tecnológica diferente. E depois se nós estivermos a falar numa situação de (pausa), como é que dizíamos há pouco, numa necessidade de compatibilizar todas estas Unidades, havendo realidades diferentes em cada uma delas, é difícil fazer essa compatibilização. É difícil. Muitas das vezes parte-se de cenários completamente distintos, para chegar a um único sistema, um único processo. Tudo depende da aceitação. Estas decisões são sempre suportadas por uma decisão política. E a partir do momento em que uma decisão política é tomada está facilitado o processo. Quando não há uma decisão política e o sistema vai surgindo de forma, se calhar, mais, a um ritmo diferente, as coisas já não serão assim tão fáceis. A compatibilização acaba por ser assim um bocadinho difícil (risos) (...) “ E23</p> <p>“ (...) grande parte da informação a solicitar é fornecido um modelo de resposta que será preenchido por essas pessoas responsáveis a quem solicitamos informação (...). [partilha de bases de dados] “ (...) é uma pergunta, o nosso ideal, nós caminhamos para aí, de facto. Neste momento não (...) “ E37</p> <p>“ (...) aumenta a acessibilidade e aumenta a transparência, aumenta a divulgação. Isto tem vários níveis. Tem um nível interno e tem um nível externo. Estou-me a por agora de fora da Instituição e para mim, sendo eu utilizador de determinada Instituição Pública, agrada-me saber que posso ter acesso a informação gerada nessa Instituição. E se me disserem assim, «pode-o fazer do seu portátil da sua casa, do seu trabalho», isto é a transparência num dos últimos degraus. Naturalmente transparência e acesso, mais uma vez a certa e a determinada informação (...). Acho que a privacidade de cada um deve ser salvaguardada e há bocado falei da Instituição e da Instituição se precaver também um pouco relativamente a solicitações, a esta nova era de transparência e de acessibilidade (...) “ E37</p> <p>“ (...) mais uma vez vou-me cingir à minha experiência. Por exemplo quando a tutela nos solicita determinados mapas preenchidos via WEB, ou não, mas neste caso estamos a falar de tecnologias da informação, mas por acaso o caso também é para as outras (...), quando nos pedem para inserirmos dados da nossa Instituição, nem sempre há uma facilidade de acesso, uma intuição de preenchimento, não há, nem sempre há, de facto essa facilidade é acautelada, essa «intuitividade» nem sempre existe, às vezes é dificultada de facto (...) ” E37</p> <p>“ (...) há Instituições dentro do Sector Público que estão mais avançadas que outras, há sectores e Ministérios que estão mais avançados que outros. Compreendo que a velocidade não pode ser sempre a mesma, compreendo que há muitas coisas em jogo, há políticas, perspectivas e prioridades que têm que ser definidas, daí compreender esta velocidade que não é igual para todos os agentes, mas que aceito. Eu acho que estamos no bom caminho e acho</p>	<p>dependentes das tecnologias e há outras áreas que, se calhar, não estão tanto. E aí, se calhar a utilidade para esses grupos é uma e para os outros é outra, portanto, é variável (E23)</p> <p>A diversidade de formatos, neste momento, é grande (E23)</p> <p>A utilização é condicionada pela segurança (E23)</p> <p>Uma realidade tecnológica diferente (E23)</p> <p>Parte-se de cenários completamente distintos (E23)</p> <p>A compatibilização acaba por ser assim um bocadinho difícil (E23)</p> <p>O nosso ideal (E37)</p> <p>Aumenta a acessibilidade e aumenta a transparência, aumenta a divulgação (E37)</p> <p>Nem sempre há uma facilidade de acesso (E37)</p> <p>Há Instituições dentro do Sector Público que estão mais avançadas que outras (E37)</p>
--	---	---

	<p>que temos experiências interessantes e com resultados fantásticos (...) “ E37</p> <p>“ (...) o recurso à tecnologia facilita integralmente e digo-lhe mais. Tendo em conta o que abordou inicialmente, numa visão de <i>stakeholders</i>, embora possa criar, numa primeira análise relutância, eu estou em crer, nesta Organização e naquilo que tenho conhecimento dela, que numa primeira visão parece contrariar e, portanto, criar relutância a esses <i>stakeholders</i> (...), mas mesmo assim, esses <i>stakeholders</i>, estou em crer que a utilização que nós fazemos das tecnologias facilita mesmo (...) “ E38</p> <p>“ (...) nem todos, nem todos, nem todos. Eu diria que, infelizmente, considero infelizmente, dois terços das pessoas, do ponto de vista global, e aqui abro mais a questão ao nível de todo o Instituto, porque aí não posso dar a resposta só numa determinada área de utilização, seria, estar a falar do pessoal não docente e eu não posso retirar o pessoal docente, porque perfaz o todo no Instituto Politécnico, para o tal, para que o produto seja bom, e eu digo que grande parte, considerando essa realidade, pessoal docente e pessoal não docente, eu diria que dois terços ainda não lhe sabem dar a utilidade devida. Porque se soubessem dar a utilidade devida, cá está, andávamos a agir sobre rodas e as coisas não funcionavam de outra maneira. Tem a ver com má utilização daquilo que já é, que o Instituto já põe ao dispor das pessoas (...) “ E38</p> <p>“ (...) não são intuitivas quando nós passamos a ser filhos adoptados dessas aplicações, ou seja, quando adquirimos essas aplicações elas não têm simplicidade (...), dizemos que são boas mas estamos sistematicamente dependentes de quem as cria. Naturalmente terá que ver, com certeza, com legislação, se calhar ninguém pode vender as aplicações e deixar ao nosso critério, se calhar também nós não tínhamos capacidade (...) para essa mesma utilização, mas eu estou em crer que não é um mal, que não é só aqui do Instituto, que é um mal para além do Instituto e da nossa Organização. Elas existem, consideramos boas na medida a que respondem a alguma coisa, mas não respondem a metade daquilo que nós desejamos que respondam (...). A questão, por exemplo, ao nível financeiro e orçamental e nós não temos elementos, é verdade que parte tem que ver com tudo a fazer de ontem para hoje, mas é verdade que não dão aquilo que nós pretendíamos. Isto é um mal que nós temos que ultrapassar (...). Eu sentir-me-ia uma felizarda (...) se tivéssemos implementado neste Instituto Politécnico, uma aplicação, um registo, que desse exactamente aquilo que está a dizer, ou seja, o acompanhamento do processo, o momento em que o processo está, aquilo que está em pendência, que está para assinatura, porque eu considero e consideram outros como eu, estou em crer, que isso é indispensável para que todos saibamos aquilo que estamos a fazer e a resposta que temos que dar. Eu do meu tempo, tenho que dizer assim (...) nós dizíamos, naquele tempo, era espelhar. Espelhar o processo e esse processo indo ter determinados circuitos para cumprir, mas ao espelhar, na altura seria um documento físico, uma folha de papel, desde que o espelhasse era importante. Neste momento uma aplicação que nos desse o estado do processo e que desse os diferentes momentos, era óptimo, que nós, neste momento (...) não temos (...) “ E38</p> <p>“ (...) no que respeita à questão que me colocou e no que respeita à segurança o que é que eu entendo, de há muito tempo a esta parte e sendo que, com a capacidade informática dos nossos jovens, cada vez com maior especialidade, se tiverem apetência para isso em qualquer momento abrem as portas e quebram essa segurança. Quando ouço aqueles exemplos dos jovens da América e que entram no FBI e noutras coisas conexas eu digo que as portas estão abertas. Mas depois há o outro reverso. Se «eu não introduzo uma aplicação informática devido à segurança», de todo, nunca me ouvirá dizer isso. Porquê? Porque as aplicações informáticas são tão seguras quanto aquilo que nós queiramos que sejam seguras, e o grau de segurança que nós queiramos atribuir, no sentido em que poder-se-á, nesta questão da segurança, isto é um bocadinho senso comum, mas está-se aqui a criar uma falsa questão, porque as aplicações informáticas (...) tendo em conta o tipo de aplicação e aquelas respostas que dão, não-de ser seguras na medida possível. E todos os envolvidos e todos os que tratam com elas, têm que estar num patamar de sensibilidade que aquilo que é hoje seguro, amanhã já pode não ser, porque a evolução informática é tão grande e tão rápida que aquilo que nós hoje pudermos estar a tratar e dissemos, «não, eu estou tranquilo, está seguro, essa aplicação informática na minha Organização é segura». É segura mas amanhã pode já não ser (...). E digo que é mais segura uma aplicação informática do que um papel (...) “ E38</p> <p>“ (...) não, a minha ideia é que não são demoradas no manuseamento, acho que elas estão tão bem apetrechadas no que diz respeito a ajudas, mesmo <i>online</i> e tudo, acho que não causam nenhuma confusão em termos de uso a qualquer tipo de utilizador, ainda que fale numa pessoa até com menos habilitações, acho que facilmente, se calhar, com um bocadinho mais de esforço, mas chega lá. Acho que estão facilitadas (...). A transparência (...), pois essa é uma das questões, quem é o responsável em cada uma das fases. Mas é a tal questão que eu digo, se houver a partilha de um documento único em que cada um, ultrapassando uma fase regista que já fez ou que tem que fazer até determinado prazo, consegue-se mais rapidamente e há essa dita transparência do processo, consegue-se saber em determinada altura em que estado está realmente aquele pedido (...). Isso tem que haver a vontade e aquele espírito de equipa no sentido de todos colaborarmos para que funcione bem (...). As aplicações com as quais tenho trabalhado não. Se não forem actualizadas (...) “ E39</p> <p>“ (...) a segurança é uma palavra que acompanha o ser humano desde que nasceu. Era necessário ter segurança quando o feiticeiro abalava para as cavernas. Era necessário haver segurança quando o feiticeiro escolhia a caverna onde pintava, onde retratava os animais e era necessário que só ele soubesse qual era a caverna para que, digamos, os grupos de humanos.</p>	<p>Numa primeira visão parece contrariar e, portanto, criar relutância a esses <i>stakeholders</i> (E38)</p> <p>Dois terços ainda não lhe sabem dar a utilidade devida (E38)</p> <p>Não são intuitivas (E38)</p> <p>Não respondem a metade daquilo que nós desejamos que respondam (E38)</p> <p>Uma aplicação que nos desse o estado do processo e que desse os diferentes momentos, era óptimo (E38)</p> <p>Aquilo que é hoje seguro, amanhã já pode não ser (E38)</p> <p>Tem que haver a vontade e aquele espírito de equipa no sentido de todos colaborarmos para que funcione bem (E39)</p> <p>O que mudam são os meios. Segurança é uma palavra desde que o Homem existe (E40)</p>
--	--	---

	<p>Como sabe, o Homem nesse período andava sempre em grupos de 12 a 30, havia muitos grupos rivais. Era necessário haver segurança, haver a caverna onde só ele sabia, fazia a sua magia, onde retratava e pintava, para que, lá fora, os seus companheiros pudessem caçar (...). Ao longo da vida, dos destinos do Homem, ao longo de todo o seu percurso, o Homem, foi sempre necessário encontrar mecanismos que lhe permitissem, digamos, segurar, salvaguardar, aquilo que era mais importante na sua vida (...). Até à contemporaneidade, até ao suporte escrito, até ao papiro, começando no papiro e do pergaminho e dessas questões todas. Portanto, o Homem, o que mudam são os meios. Segurança é uma palavra desde que o Homem existe. No meio <i>script</i>, o Homem tem que ter um tipo de segurança, com os meios informáticos tem que ter outro tipo de segurança. Segurança tem sempre que ter. É necessário encontrar codificações, possivelmente polícias da Internet, que há <i>cyber</i> piratas. Portanto, se calhar, como faz? Estabelecer níveis de administração, com <i>passwords</i> de acesso, isso terá que o fazer, porque nem toda a gente deverá ter acesso. Deverá haver níveis de responsabilidade. Níveis de responsabilidade estão intimamente ligados com os códigos de acesso, com os níveis de acesso. Portanto, como lhe disse. Alias, já se fala nisso, já vão aparecer os polícias da Internet (...). Sou muito clássico (...) sou um bocado velho do Restelo. Sou porque a informática é facilmente manipulada. E é preciso termos algum cuidado. E a segurança vai ser uma palavra muito importante (...)” E40</p> <p>“ (...) existem plataformas feitas por algumas empresas que as desenvolveram que são muito boas, a nível da privacidade e do sigilo, e do próprio manuseamento. Desde que a pessoa tenha prática e tenha formação nessa área, esses instrumentos são muito, muito importantes para que a pessoa possa desenvolver um trabalho muito mais célere e até mais fidedigno do que estar a juntar os papelinhos um a um e fazer ela própria o processo. Muito embora, eu da minha experiência, às vezes aquilo que se diz que é de fácil utilização e de rápida utilização levanta outro tipo de questões. Tais como o acesso aos documentos que vêm a justificar, por vezes, uma determinada despesa. Porque no Politécnico nós não trabalhamos todos (...), não temos um sistema integrado. Uma outra questão que se levanta é se houver, depois uma auditoria, as pessoas podem verificar os procedimentos (...)” E41</p> <p>“ (...) a articulação, esse é um dos grandes, julgo eu, problemas da nossa Instituição. A articulação e a comunicação interna. A articulação faz-se por imperativos dos conhecimentos pessoais, mais do que as lógicas subjacentes à necessidade e à eficácia e eficiência que se ganha nessa articulação. Ou seja as articulações e essa é a minha perspectiva, fruto da experiência actual e da experiência que tenho na Instituição, muitas vezes a articulação e a necessidade de articulação é mais fácil junto de pessoas que se conhece e que já têm uma prática de trabalho em conjunto e então vêm isso como uma oportunidade de enriquecimento mútuo. Junto de pessoas com as quais se tem menos relações de trabalho, regra geral, existem maiores dificuldades (...)” E42</p> <p>“ (...) a utilização de instrumentos, ou seja, de troca de documentos via electrónica, resume-se apenas à troca de e-mails e de documentos anexos, porque não existe, nem uma base de gestão documental, nem sequer outro tipo de recursos ou de instrumentos que facilitem essa mesma troca de informação. Porque, necessariamente, a partilha de forma igual, do mesmo tipo de informação, de todos os colaboradores, facilita, na minha óptica, o conhecimento pleno e completo daquilo que está a ser trabalhado e facilita também a decisão, e facilita a capacidade de resposta que se dá às solicitações externas (...). Isto é um princípio de base, tenho pena que ao nível do Politécnico esse princípio de base não seja utilizado (...)” E42</p> <p>“ (...) falando nas plataformas existentes, electronicamente, primeiro há necessariamente a utilização das plataformas, sendo que elas devem ser construídas para facilitar o uso a qualquer um, obviamente as dificuldades que cada um tem na utilização nos recursos, ou seja, trabalhar no computador, vai ser um factor limitador, necessariamente. Ou seja, quem mais facilidade tiver na utilização do computador (...) e em que, de alguma maneira a passagem entre as diversas janelas, etc., esteja mais habituado, em princípio terá menos dificuldades. Agora, como tudo, a utilização deste tipo de plataformas também implica treino (...)” E42</p> <p>“ (...) eu já tive experiências de trabalho, pronto esta mais próxima, de facto, a do SIADAP, mas temos outras plataformas de recolha de informação, particularmente lembro-me de uma experiência um pouco chata que tive, em tempos junto da instrução de uma candidatura na (...) que aquilo, como estava mal construído, o próprio sistema, aquilo era bugs consecutivos e acaba, no fundo, por dificultar a própria introdução dos dados e também a motivação para a introdução dos dados. E muitas vezes as pessoas pensam que a introdução de uma plataforma electrónica é mais uma chatice porque depois temos que estar à espera que passe para a página seguinte e depois, às vezes, perdem-se os dados da página anterior, etc. Mas partindo do pressuposto que a plataforma funciona bem, é acessível e de fácil utilização que tudo o que lá é dito é explícito e tem códigos de leitura fáceis de aceder, em princípio quem terá mais dificuldades, serão aqueles que terão mais dificuldades na utilização do computador, isso não há muita volta a dar, não é (...)” E42</p> <p>“ (...) eu acho que é uma ferramenta de apoio à coerente organização. É uma ferramenta de apoio que ajuda ao funcionamento interno de uma Organização, que ajuda à circulação uniforme da informação, que ajuda à introdução uniforme e mais ou menos equivalente, terá que ser equivalente, não é mais ou menos, equivalente da informação. Acho que é uma ferramenta de apoio. Ou seja, não é a salvação. É uma ferramenta de apoio. Que a existência de plataformas, <i>per si</i>, sozinhas, numa Organização, que não esteja ela claramente delimitada em função de um organograma de todos, de facto, o conheçam, o assumam e o respeitem. E o</p>	<p>As pessoas podem verificar os procedimentos (E41)</p> <p>A articulação, esse é um dos grandes problemas (E42)</p> <p>Trabalhar em conjunto, de trabalhar no sentido de uma partilha de documentos (E42)</p> <p>Obviamente as dificuldades que cada um tem na utilização nos recursos, ou seja, trabalhar no computador, vai ser um factor limitador (E42)</p> <p>Muitas vezes as pessoas pensam que a introdução de uma plataforma electrónica é mais uma chatice porque depois temos que estar à espera que passe para a página seguinte e depois, às vezes, perdem-se os dados da página anterior (E42)</p> <p>É uma ferramenta de apoio. Que a existência de plataformas, <i>per si</i>, sozinhas, numa Organização, que não esteja ela claramente delimitada em função de</p>
--	---	--

	<p>respeito tem que ser feito pelos próprios, mas também tem que ser imposto. Não há outra forma. O exemplo tem que vir também de cima, das bases, de todos. Mas também tem que vir muito de cima. Têm que ser os primeiros a dar o exemplo, não é. Portanto, a partir do momento em que temos uma Organização a funcionar, se a organização não estiver a funcionar eficazmente a existência só, <i>per si</i>, desse tipo de plataformas poderá ajudar num ou noutro caso, se calhar num funcionamento mais eficaz de um ou de outro serviço, mas não garante aquilo que eu acho que se pretende que é o funcionamento global eficaz, não é. Portanto, é uma ferramenta de apoio, importante, porque uniformiza a recolha de informação, uniformiza, no fundo, a disponibilização dessa informação, e disponibiliza os circuitos de informação, a uniformização dos circuitos de informação. Mas é uma ferramenta de apoio. <i>Per si</i>, julgo eu, não vão fazer milagres (...)” E42</p> <p>“(…) as solicitações que nos são feitas e já temos vindo a dar respostas nomeadamente à (...), por exemplo, não nos é definido, ou seja, são-nos definidos indicadores, mas não nos é definido, ou seja, o formato global. Ou seja, tem que me dar resposta a isto, isto e isto. Agora se é dimensão duzentas páginas, se é a forma como trabalha com os indicadores, quer os outputs x, quer isto cruzado com aquilo, não. Dão-nos liberdade, regra geral dão-nos liberdade. E nunca nos impuseram, pelo menos daquilo que eu sei, nenhum tipo de introdução de dados, de forma mais restrita (...)” E42</p> <p>“(…) em princípio sim, não é. É claro que há sempre muitas voltas de adulterar a informação. Agora, em princípio, estou a pensar em resultados de informação, exportados de um determinado tipo de plataforma, deverão impossibilitar o seu trabalho, ou seja a sua manipulação. A partir do momento em que existe um formato pré condicionado, existe muito mais dificuldade ou, se calhar, até quase impossibilidade de estar a mexer nos resultados finais. Os dados são introduzidos, isso é como uma base de dados, não é? Utilizando o exemplo (...) temos os <i>outputs</i>, os <i>outputs</i> saem assim e é em função disso que os resultados têm que ser analisados. Agora, se eu quiser fazer manipulações (...), em princípio as plataformas será mais difícil porque estarão um bocadinho mais blindadas. E a partir daí a segurança de quem, no fundo, desde que os dados que foram lá colocados tenham sido bem instruídos e sejam os correctos, portanto a segurança dos resultados finais para quem instruiu o processo está mais garantida. É diferente (...), eu vou-lhe dar um exemplo. Por exemplo, ao nível dos acessos dos dados de frequência dos nossos alunos aqui no Politécnico. Se nós tivéssemos uma plataforma e eu facilmente tivesse acesso a essa plataforma (...) e não tivesse que estar a pedir que me peçam isto e me peçam aquilo, ou seja, eu tiver também a possibilidade, <i>in vivo</i>, em real time, ao mesmo tempo, estar a ver a base de dados, necessariamente as dúvidas que se colocam muitas das vezes, disto e daquilo, não se colocariam, não é. Agora como é uma base de dados que é utilizada lá nos serviços. Está bem que nós podemos aceder e tirar outputs mas é mediante pedido, as coisas ficam um bocadinho difíceis (...)” E42</p> <p>“(…) tenho dúvidas (risos). Não, não tenho conhecimento que efectivamente partilhem mas eu creio que sim, que há alguma partilha dessa informação (...)” E43</p> <p>“(…) eu, da experiência que tenho, elas são de fácil acesso. Devem ser acauteladas? Sim. Eu acho que as pessoas, quem tem acesso, deveria, ou deve, que mais não seja os responsáveis dos serviços devem ter conhecimento das pessoas que lá têm, a que é que têm acesso. Se não vão haver surpresas desagradáveis e não há necessidade, porque muitas vezes até nem é feito com intenção, mas nós, os <i>sites</i>, todos esses serviços a que temos acesso, temos uma <i>password</i>, temos um <i>login</i> do serviço e do serviço, depois para o utilizador. Por exemplo, no caso do SIADAP, eu recordo-me que nós tínhamos uma inscrição de utilizador, de organismo, neste momento eu penso que o organismo é só um, mas recordo-me que tínhamos um para cada uma das Unidades Orgânicas, e recordo-me, não era do SIADAP, era, quando nós fizemos aquele carregamento da execução orçamental, em que tínhamos depois também aquele cartãozinho, que autorizávamos as despesas, que havia aquele cartão de uma empresa qualquer que veio cá instalar aqueles terminaizinhos e que tinha que estar uma autorização pelas chefias, com a identificação das pessoas, quer com os acessos que tinham, os acessos não eram iguais para toda a gente, eu penso que todos esses portais, nós vamos ter acesso não só a informação interna, mas também externa nesses portais e que acho que não devia estar aberta a qualquer pessoa (...)” E43</p> <p>“(…) estava-me a recordar de outra, que quando foi do SIADAP, uma vez entrei com a minha <i>password</i> e tive acesso a (...) quando eu só devia ter acesso a (...). Está a ver? E depois, na altura eu até reclamei, fiz para lá um e-mail e disse que havia qualquer coisa que não estava bem, porque eu estava a visualizar pessoas que não eram da minha unidade orgânica. Aliás, isso sempre que tem surgido, além de comunicar (...), informar logo a Instituição que gere o sistema de que há qualquer coisa que não está correcta. Acima de tudo, acho que tem que haver bastante segurança. Os dados têm que ser confidenciais dentro da Instituição. Há documentos que têm que estar, não é por acaso que nós para vermos a nossa Intranet temos que por a nossa <i>password</i> para termos acesso a algumas coisas, dentro dos nossos serviços (...)” E43</p> <p>“(…) eu sou uma pessoa optimista, mas tenho dúvidas. Aí tenho muitas dúvidas (risos). Pela experiência que tenho, não é fácil chamar as pessoas à nossa ideia, à nossa maneira de pensar e eu digo isto, agora vou passar isto para os (...). Quando nós precisávamos de alguma e que eles</p>	<p>um organograma de todos, de facto, o conheçam, o assumam e o respeitem (E42)</p> <p>Não nos é definido o formato global (E42)</p> <p>Se eu quiser fazer manipulações (...), em princípio as plataformas será mais difícil porque estarão um bocadinho mais blindadas. E a partir daí a segurança de quem, no fundo, desde que os dados que foram lá colocados tenham sido bem instruídos e sejam os correctos, portanto a segurança dos resultados finais para quem instruiu o processo está mais garantida (E42)</p> <p>Não tenho conhecimento que efectivamente partilhem (E43)</p> <p>Que mais não seja os responsáveis dos serviços devem ter conhecimento das pessoas que lá têm, a que é que têm acesso. Se não vão haver surpresas desagradáveis e não há necessidade, porque muitas vezes até nem é feito com intenção (E43)</p> <p>Tem que haver bastante segurança (E43)</p> <p>Quando nós precisávamos de alguma e que eles têm que</p>
--	---	---

	<p>têm que responder são muito poucos os que respondem dentro do prazo que nós solicitamos. Felizmente há um grupinho, é uma minoria, que é muito rápida, mas há outra que nós tentamos três e quatro e cinco vezes e, muitas vezes a resposta não vem. É positivo mas também, provavelmente, neste momento, temos que motivar mais o pessoal (...). E, muitas vezes, acho que as ideias pré concebidas são muito difíceis de mudar, a mentalidade das pessoas, eu acho que é o mais difícil de mudar é precisamente isso. Enquanto nós, as pessoas que trabalham directamente com (...) se lhes forem capazes de demonstrar que isso lhe facilita a vida eles até aderem com facilidade. Com os outros (...) temos que lhes mostrar que aquilo que eles nos deram foi positivo, dar <i>feedback</i> do trabalho que foi feito (...)” E43</p> <p>“(…) tem havido um trabalho de adaptação e de unificação de todos os procedimentos, que na altura foi muito mais intenso. Porque cada uma das Unidades fazia o que bem entendia, tendo em conta a autonomia que havia em cada uma e depois houve a necessidade, de facto, de unificar procedimentos documentos utilizar o mesmo sistema (...), já era, mas em bases de dados diferentes, tivemos que unificar bases de dados e por aí fora (...)” E44</p> <p>“(…) exactamente, ou seja, não está ligado directamente a nenhuma base de dados, isso tem a ver com a parte mais, mais, tecnológica. Porquê, porque, de facto, para ter formulários, dessa forma, é preciso ter uma plataforma por trás, que consiga trabalhar esse tipo de formulários. Como eu já referi, nós não temos um sistema que permita a recolha desse tipo de informação. E daí que todos os formulários que nós temos são simples documentos em PDF, onde o trabalhador que precisa de utilizar algum desses formulários, vai ao nosso <i>site</i> imprime e depois de impresso preenche e dá seguimento ao documento para passar em todos os Órgãos que tem que passar (...). Neste momento não temos, nem capacidade tecnológica para fazer isso (...), e mais uma vez digo, devemos tentar apostar nesse sistema integrado. Porque aquilo que nós neste momento estamos a tentar implementar, de facto, faz toda, tem toda essa funcionalidade (...). Tem toda essa possibilidade de ter esses formulários <i>online</i>, onde depois, em termos de autorizações são todas feitas através do sistema e, de facto, permite acabar, abolir toda a circulação do papel. Mas neste momento ainda não está a ser utilizado como tal. Até então não tem havido um sistema que consiga fazer esse tipo de funcionalidade (...)” E44</p> <p>“(…) de facto, uma das coisas que nós temos constatado ao longo do tempo é que, dentro da Administração Pública nós temos pessoas a pensar isoladas das outras pessoas que estão a pensar. E o problema é esse mesmo. Cada um pensa por si, pensa numa solução para a sua necessidade, mas não pensam em global. É o grande problema que nós temos é que, de facto, estamos, de Janeiro a Dezembro, durante os doze meses do ano, provavelmente nós estamos a trabalhar em triplicado ou quadruplicado, com certos e determinados pedidos de informação, vindos de outros serviços, entenda-se serviços exteriores ao Politécnico de Beja, onde a mesma informação vai para vários sítios diferentes. E isso nota-se perfeitamente. E nós que damos, que fornecemos essa informação, temos a noção, às vezes, que estamos a trabalhar, sem necessidade de ter aquele trabalho. E porquê? Porque (...) precisa daqueles elementos e pede de uma determinada forma depois a Direcção-geral entende, e também (...) pede a mesma informação, não quer dizer que seja exactamente a mesma, mas pelo menos 50, 60, 70% da informação já foi enviada para outro organismo. E não estamos a falar de organismos que trabalhem um bocado isolados. Não. Por exemplo estamos a falar de uma Direcção-geral de Ensino Superior e uma Secretaria-geral do Ensino Superior. Ou seja, estamos a falar de organismos, dentro do mesmo Ministério que, penso eu, que quando se pede a informação devia de se pedir uma única vez, nem que fosse um mega pedido de informação. Mas o que é certo é que era dado de uma só vez e os organismos que necessitassem dessa informação, cada um retirava a sua informação, iam beber à fonte (...) e facilitava e, porque depois acontece uma coisa, é que para dar resposta a estas questões, como não temos o sistema preparado para dar de uma forma automática, algumas, muitas informações têm que ser preparadas antes de ser enviadas. Ora o problema é que o preparar essa informação demora tempo. E tempo é fundamental e é uma coisa que, com a dimensão que não é muito grande e temos um fluxo de trabalho enorme, tempo é uma coisa muito escassa no nosso serviço. De maneira que se tivéssemos a noção de que todos os anos, ou de seis em seis meses, ou trimestralmente, tínhamos que enviar um leque de informação a uma determinada entidade, podíamos também, cá está adaptar o nosso sistema à necessidade do outro serviço, do outro organismo, que de uma forma automática poderíamos obter essa informação e depois fornece-la de uma só vez (...). Acontece que isso não existe assim, nem eu posso pedir ao nosso sistema uma saída de informação <i>standard</i>, que dê resposta à necessidade, a todos, porque também há outra questão. Há alterações constantes à formatação e ao tipo de informação que é pedida. Se por um lado já sei que este ano, ou o ano passado, foi pedido de uma tal forma, não tenho a garantia que, no ano que vem a mesma informação seja pedida da mesma forma. E isso o que é que origina? Origina que todos os anos a formatação, o tipo de informação, a organização da informação, não seja a mesma e nós, todos os anos tenhamos que ter e ocupar muito tempo a adaptar a informação àquilo que é pedido. Então, de facto, não existe uma coordenação, não existe uma organização, a um pedido de organização que neste momento é feita. Não existe. E isso origina, muito e muito trabalho e é um trabalho que, para quem o executa, não é motivante. Pelo contrário, desmotiva. Porque estamos ali a trabalhar uma informação para que as pessoas e os serviços depois peguem nessa informação e apresentem alguns relatórios engraçados e bonitos, com alguns gráficos (...). Aliás nem só neste tipo de situações, eu sempre defendi a ideia que a Administração Pública não é assim tão diferente, nem é assim tão grande em Portugal, entenda-se grande quando comparada com uma Espanha ou uma França, não é assim tão difícil arranjar sistemas únicos, para, pelo menos, dentro de cada Ministério, haver sistemas únicos com a informação que é necessária. Isso era uma das coisas que deveria de</p>	<p>responder são muito poucos os que respondem dentro do prazo que nós solicitamos (E43)</p> <p>Cada uma das Unidades fazia o que bem entendia (E44)</p> <p>Não temos um sistema que permita a recolha desse tipo de informação (E44)</p> <p>De facto, uma das coisas que nós temos constatado ao longo do tempo é que, dentro da Administração Pública nós temos pessoas a pensar isoladas das outras pessoas que estão a pensar (E44)</p> <p>Preparar essa informação demora tempo (E44)</p> <p>Há alterações constantes à formatação e ao tipo de informação que é pedida (E44)</p>
--	---	--

haver. Sei, por exemplo a nível do Ministério da Educação, existe um sistema de processamento de vencimentos, único, onde processar vencimento em Beja é o mesmo que processar vencimentos em Braga, que está adaptado às necessidades que o próprio Ministério tem, e o próprio Ministério recolhe a informação de uma forma muito mais simples, porque o sistema é único e permite receber informação (...) da mesma forma, com a mesma formatação (...). No nosso caso não é bem assim. (...) " E44

" (...) em termos de facilidade de acesso e de facilitação dos portais, penso que há regras para isso e quando se faz algum portal, algum *site*, alguma coisa desse género, quem o elabora tem noção que há regras para essa utilização e, neste momento, penso que todos os portais que nós utilizamos são de tratamento fácil. Não me parece que com um mínimo de algum conhecimento, até intuitivamente se consegue chegar à informação (...). Não me parece que as pessoas tenham alguma dificuldade (...) " E44

" (...) pode, deve e terá que ser. Porque, de facto, um dos lados menos positivos da questão das tecnologias é precisamente a possibilidade, porque a partir do momento que colocamos algo *online*, e garantidamente não tenho conhecimentos informáticos para tal, mas hoje em dia, penso que, por muito seguro, por muito seguro que seja o sistema, há sempre possibilidade de conseguir romper essa segurança, e aceder à informação que lá consta. Uns mais, outros menos, mas o que é certo é que acho, acho, na minha opinião de leigo nestas matérias, penso que é sempre possível chegar à informação. Daí vem, partindo deste princípio, que a informação, de uma forma mais complicada ou menos complicada, a segurança consegue sempre ser furada. É preciso, cada vez mais, apostar na protecção dos dados, da informação, no entanto, reconheço que todas as vantagens que nós retiramos da tecnologia, seguramente, pesam muito mais do que esta questão da segurança. No entanto, hoje em dia já há sistemas, não digo intransponíveis, mas com um grande grau de segurança, muito, muito elevado. Penso que, cada vez mais, a nível global, há a preocupação dessa questão, de proteger os dados, proteger a informação. No entanto ela existe e é uma realidade, mas volta e meia, ainda esta semana a (...), não sei se ouviu, foi novamente alvo de um ataque. Ou seja, estamos a falar de grandes sistemas, de grandes sistemas bancários, que, de facto, acredito que tenham um sistema de segurança bastante apertado e bastante credível, mas há sempre ataques, volta e meia, para se conseguir aceder à informação (...). Num prato da balança as vantagens pesam muito mais, não é por isto que vamos deixar de usar tecnologias, vamos é ter que estar atentos e ter a noção que há tentativas e vamos ter que apostar cada vez mais no desenvolvimento desses sistemas de segurança, para que nada de mal aconteça. Se o papel é mais seguro que as tecnologias? Não me parece. Tem é uma forma diferente de aceder à informação. Enquanto o papel, estamos a falar de algo físico que está localizado num determinado sítio físico, a informação quer esteja armazenada no hemisfério norte, se calhar, se alguém estiver no hemisfério sul consegue aceder a essa informação. Agora o papel, também, se não se puder ter acesso ao papel físico, não se pode ter acesso à informação. Enquanto nas tecnologias pode nem se estar perto do local onde está armazenada a informação e pode-se aceder. Tirando isto não me parece que seja mais fácil ou mais difícil aceder à informação através de papel. A fuga de informação sempre houve, basta, a partir do momento em que surgiram as fotocopiadoras, isso é muito simples. Ali em dois segundos consegue-se tirar uma cópia integral de um documento, ou de vários documentos, rapidamente e não me parece que seja mais seguro o papel, não me parece. No entanto a forma de chegar a essa informação é diferente (...) " E44

" (...) todas estas ferramentas que nós podemos utilizar, temos que as encarar como precisamente ferramentas, ou seja, estão ao nosso serviço. Não é propriamente, são ferramentas para a nossa utilização (...). A partir do momento que temos esta postura, obviamente que a informação, é muito mais fácil obtê-la, mas o fornecimento de informação, o que nós fornecemos, isso, obviamente, é sempre controlado por nós (...). Fornecê-la depende de quem a fornece, não depende de um sistema e aí, graças à tecnologia, existem formas, patamares de acesso à informação que se conseguem configurar, de uma forma muito simples, hoje em dia, já é muito simples fazer isso, onde cada um só chega à informação que é necessário chegar. E daí vem a ideia que a partir de que é uma ferramenta, temos que ter a noção que vamos utilizá-la, mas utilizá-la de uma forma coerente e responsável, de forma a que não vá colidir com a questão da protecção de dados, isso é fundamental (...) " E44

" (...) nós acreditamos que sim. Tanto é que os nossos calendários estão disponíveis para o público. Portanto estamos em crer que sim. E aliás a transparência é importante, já agora adianto que a nossa capacidade de resposta é de tal forma que pelo menos em 72 horas nós temos resposta para qualquer pedido que nos chegue, no que diz respeito à calendarização de auditórios e a eventuais reportagens fotográficas (...) " E45

" (...) se alguém quer segurança no computador desliga a ficha da Internet. Porque de resto não há segurança nenhuma. Porque qualquer programa de segurança que um homem invente, haverá outro que consegue dar a volta e encontrar a «porta do cavalo» como se diz, e entrar no sistema de segurança (...). E isso veja-se, por exemplo, nos ataques aos bancos, nos ataques aos servidores, nos ataques a tudo. Portanto, não há segurança. Quem quiser segurança no seu computador não se liga à Internet. E muito menos faz aquela coisa básica, que muita gente faz, que é por os seus dados pessoais (...). Como disse, tudo o que estiver em rede não é seguro. Eu li em tempos, na Times (...) que contrariamente ao que se supunha, o uso massivo da Internet não reduziu o consumo de papel. Antes pelo contrário, aumentou (...). Comparativamente eu acho que o sistema mais seguro é o sistema de papel, por incrível que pareça. E isto porque, já disse, se querem segurança nos computadores não se liguem à Internet e, mesmo assim, as *passwords* nos computadores individuais, também são facilmente ultrapassadas. Os ficheiros

Os portais que nós utilizamos são de tratamento fácil (E44)

A segurança consegue sempre ser furada (E44)

Se o papel é mais seguro que as tecnologias? Não me parece (E44)

Enquanto nas tecnologias pode nem se estar perto do local onde está armazenada a informação e pode-se aceder. Tirando isto não me parece que seja mais fácil ou mais difícil aceder à informação através de papel. A fuga de informação sempre houve, basta, a partir do momento em que surgiram as fotocopiadoras, isso é muito simples (E44)

É uma ferramenta, temos que ter a noção que vamos utilizá-la, mas utilizá-la de uma forma coerente e responsável, de forma a que não vá colidir com a questão da protecção de dados (E44)

Os nossos calendários estão disponíveis para o público. E aliás a transparência é importante (E45)

Qualquer programa de segurança que um homem invente, haverá outro que consegue dar a volta e encontrar a «porta do cavalo» como se diz, e entrar no sistema de segurança (E45)

	<p>apagados, mesmo em definitivo, são facilmente recuperados. Portanto não há como impressão no papel, arquivar o papel ou levar para casa (...) “ E45</p> <p>“ (...) requisições que, por exemplo, uma pessoa pede um lápis, isto é uma coisa muito simples, e quando vai, pede um lápis, escrito na requisição e quando se vai entregar o lápis não é aquele lápis que quer, era outro lápis XPTO e não era o lápis A, era o lápis B, e isto dentro de uma organização mete três ou quatro pessoas a fazer a mesma coisa, se for requisitado por esse sistema, a pessoa vê o que está, escolhe, quando chega ao posto de trabalho da pessoa que tem que dar o lápis, a pessoa já sabe o que é que a pessoa quer do outro lado. Quer dizer, está tudo em rede, conseguimos todos falar a mesma linguagem (...) “ E46</p> <p>“ (...) deve ser assegurada, em termos aqui do Instituto acho que está a ser assegurada, mas temos sempre aí por fora alguns piratas da Internet (risos). E estamos todos sujeitos a isso. Acho que ninguém pode dizer que está totalmente seguro, há sempre um vírus ou qualquer coisa que pode, mas é para isso que servem os <i>backups</i> (...). Em termos de arquivo papel acho que era muito mais seguro. Dentro de uma casa, fechado, só certas pessoas é que entravam, acho que era um recurso mais seguro (...). Mas também podemos ter outra coisa. Pasta de papel, incêndios, inundações e foi-se (risos), e não temos cópias, e não temos casas que cheguem (risos). Eu, para mim, prefiro o digital. Muito mais fácil de procurar (...) “ E46</p> <p>“ (...) nalgumas aplicações essa situação já está a ser ponderada e já está a ser corrigida, noutras já está contemplada. Noutras não está. À medida que vamos desenvolvendo as aplicações e que vamos vendo, vamos tentando assegurar essa situação, é importante para o utilizador saber o estado do seu pedido, cada vez mais. Se não estávamos outra vez com o papel, onde é que anda o papel, ou onde é que está o papel (...). Muitas das pessoas que trabalham na Função Pública não estão aptas a trabalhar com estas aplicações, têm ainda um bocadinho de resistência às novas tecnologias. O porquê não se pode assim explicar (risos). Mas eu vejo por colegas meus que têm resistência às novas tecnologias. Ainda é o papel (...) “ E46</p>	<p>Está tudo em rede, conseguimos todos falar a mesma linguagem (E46)</p> <p>Ninguém pode dizer que está totalmente seguro E46</p> <p>É importante para o utilizador saber o estado do seu pedido, cada vez mais (E46)</p>
--	---	--

### 9.1.3.2 Grelha de análise categorial de conteúdo – questionários

Categoria	Unidade de contexto (tema)	Unidade de registo
Identificação e percepção de relevância de <i>stakeholders</i>	<p>“ (...) cria uma maior proximidade, no sentido em que a informação e as solicitações podem estar à distância de um <i>click</i> (...) “ Q129</p> <p>“ (...) na minha opinião uma das mais importantes é que os clientes/utentes podem resolver grande parte das suas situações sem terem que se deslocar das suas áreas de residência (...) “ Q130</p> <p>“ (...) a transparência dos processos evita mal entendidos (...) “ Q134</p> <p>“ (...) diversificação dos meios/locais de acesso, maior proximidade dos utentes, mais celeridade no tratamento da informação, menor tempo de resposta, maior exposição face aos utentes, maior compromisso através do fornecimento de meios de prova (...) “ Q169</p> <p>“ (...) uniformização da informação. Maior transparência. Maior rapidez nas tomadas de decisão (...) “ Q155</p>	<p>Maior proximidade, à distância de um <i>click</i> (Q129)</p> <p>Sem terem que se deslocar das suas áreas de residência (Q130)</p> <p>A transparência evita mal entendidos (Q134)</p> <p>Maior compromisso através do fornecimento de meios de prova (Q169)</p> <p>Rapidez nas tomadas de decisão (Q155)</p>
Impactes do <i>e-government</i> na priorização de <i>stakeholders</i>	<p>“ (...) altera, necessariamente. Porque a fiabilidade dos dados gerados pelas aplicações informáticas vem alterar a possibilidade de manipulação desses mesmos dados, tanto ao nível do emissor como do receptor da informação, tirando-lhes o seu desejado "poder" da exclusividade do saber (...) “ Q124</p> <p>“ (...) a existência de aplicações informáticas pressupõe a existência de circuitos normalizados de circulação e gestão de informação, bem como, de procedimentos, dificultando/impedindo (se as aplicações tiverem sido construídas com base em indicadores "objectivos") a introdução de variáveis, acções e procedimentos não justificáveis, isto é, que fogem à linha padronizada de procedimentos e acções. Os chamados pedidos "urgentes" e situações extraordinárias não estarão tão dependentes do "peso institucional" que quem os coloca possa ter. As situações de «favor» subjacente ao «poder não formal» tendem a estar mais controladas (...) “ Q125</p> <p>“ (...) sim porque os dados informáticos não são passíveis de serem manipulados, dado que a aplicação informática é fidedigna e se não é deveria ser (...) “ Q126</p> <p>“ (...) se a informação for actualizada em tempo real, dá a quem a utiliza, um poder diferente, comparado a quem não tem essa ferramenta (...) “ Q128</p> <p>“ (...) a utilização da Internet e da Intranet constituem mudanças nos instrumentos de</p>	<p>Fiabilidade dos dados gerados (Q124)</p> <p>As situações de «favor» subjacente ao «poder não formal» tendem a estar mais controladas (Q125)</p> <p>Dados não manipulados (Q126)</p> <p>Informação for actualizada em tempo real (Q128)</p> <p>Interferindo na cultura</p>



comunicação interna, através da liberdade no acesso à informação, flexibilidade e agilidade, interferindo na cultura da empresa e alterando os costumes dos funcionários (...) “ Q137	da empresa e alterando os costumes (Q137)
“ (...) a utilização de aplicações informáticas vem padronizar procedimentos e dar mais transparência aos mesmos, com vista a impossibilitar ou dificultar a interferência, por parte de alguns indivíduos com poder, nos processos (...) “ Q138	Padronizar procedimentos (Q138)
“ (...) porque o poder é em minha opinião, muitas vezes sinónimo de arrogância e má utilização (...) “ Q146	Poder é sinónimo de arrogância (Q146)
“ (...) sim, na medida em que «trava», em parte, a subjectividade que pode estar subjacente ao discurso do indivíduo (...) “ Q155	Trava, em parte, a subjectividade (Q155)
“ (...) mesmo por fora da organização, a utilização de aplicações informáticas acessíveis (Internet e Intranet) possibilitam e alteram o poder dos indivíduos na medida em que o exercício do poder é facilitado pelas tecnologias utilizadas (...) “ Q159	O exercício do poder é facilitado pelas tecnologias utilizadas (Q159)
“ (...) não deverá alterar a legitimidade, deverão sim ajudar a controlar e a impedir o abuso da pseudo-legitimidade (...) “ Q125	Ajudar a controlar e a impedir o abuso da pseudo-legitimidade (Q125)
“ (...) sim, porque a solicitação é registada uma única vez e não pode ser alterada, quer gostem do resultado final ou não (...) “ Q126	A solicitação é registada quer gostem do resultado final ou não (Q126)
“ (...) a legitimidade pressupõe a titularidade de um interesse juridicamente protegido no procedimento, uma pretensão directa ligada a uma decisão, logo as aplicações informáticas não alteram essa legitimidade (...) “ Q133	Titularidade de um interesse juridicamente protegido (Q133)
“ (...) porque na medida em que se começa a estandardizar e a tornar transparente todos os procedimentos e normas num processo, propicia um melhor e mais abrangente entendimento das responsabilidades das partes envolvidas. Tornando-se, por isso, mais claro os procedimentos ilícitos e isto obriga a uma conduta mais ética por parte dos indivíduos e organizações (...) “ Q138	Obriga a uma conduta mais ética por parte dos indivíduos (Q138)
“ (...) penso que sim, poderão no limite moldar as solicitações de indivíduos, nessa perspectiva estar-se-ia a balizar a legitimidade de cada usuário (...) “ Q143	Moldar as solicitações de indivíduos (Q143)
“ (...) a legitimidade não é alterada, o desrespeito pelos valores assumidos por outros é que é muitas vezes usado de forma altruista (...) “ Q146	Desrespeito pelos valores assumidos por outros (Q146)
“ (...) a legitimidade das solicitações é mantida. No entanto, regista-se maior celeridade na resposta e menor dispêndio de recurso por parte da organização na resposta à solicitação, sendo que esta tende a beneficiar de um maior grau de autenticidade e celeridade (...) “ Q148	Maior grau de autenticidade e celeridade (Q148)
“ (...) aumenta a legitimidade pois a intolerância ao desconhecimento da informação e sobretudo, à falta de articulação e potencialização da informação em rede, bem como ao erro é bastante menor. Ex.: quando a instituição financeira já tem o registo com os dados pessoais por 2 vias: empréstimo habitação e protocolo com instituição empregadora, torna-se incompreensível e mesmo inadmissível o pedido de dados pela 3ª vez na inscrição de formação graduada (...) “ Q158	Intolerância ao desconhecimento da informação (Q158)
“ (...) considero que não, desde que os indivíduos com toda a legitimidade que possuem, enquanto animais racionais, pratiquem as acções com base no respeito pelos valores humanos e nos padrões que são instituídos pela sociedade, ainda que muitas das vezes não estejamos de acordo com eles, é isso que faz a diferença, saber respeitar o que é "diferente" e "divergente" daquilo que nós pensamos (...) “ Q159	Considero que não desde que os indivíduos pratiquem acções com base no respeito pelos valores humanos (Q159)
“ (...) porque os registos poderão ser utilizados como meio de prova (...) “ Q169	Meio de prova (Q169)
“ (...) sim porque as aplicações informáticas registam datas que não podem ser alteradas, logo a solicitação vem com a data correcta de entrega, e leva a data correcta da conclusão da tarefa (...) “ Q126	As aplicações informáticas registam (Q126)
“ (...) os pedidos são todos urgentes independentemente das aplicações informáticas, a resposta a esses pedidos é que é modificada com a utilização dessas aplicações (...) “ Q133	Os pedidos são todos urgentes (Q133)
“ (...) não, na medida em que a utilização de aplicações informáticas, na Internet ou Intranet, irá estabelecer de forma equitativa os prazos, a ordem assim como datas de determinados procedimentos e processos, que ficarão registados. Assim evitará esquecimentos, adiamentos e antecipações em benefício próprio (...) “ Q138	Ficarão registados (Q138)
“ (...) a necessidade de produção da informação rápida com as novas tecnologias altera a capacidade de «pensar antes de responder» (...) “ Q146	Altera a capacidade de pensar antes de responder (Q146)
“ (...) as datas constantes nas aplicações informáticas são automáticas não sendo possível proceder-se a alterações, tendo que se cumprir os prazos das solicitações com cautela (...) “ Q156	Cumprir os prazos das solicitações com cautela (Q156)
“ (...) a expectativa da rapidez e do imediato é muito maior (...) “ Q158	Expectativa do imediato (Q158)
“ (...) porque a utilização de aplicações informáticas acelera o processo de tratamento dos	Acelera o processo de

	dados, sendo expectável que o tempo de resposta diminua (...) “ Q169	tratamento dos dados (Q169)
Impactes do e-government na eficiência ou na inclusão	<p>“ (...) o princípio da organização aprendente diz-nos que a participação e envolvimento de todos é fundamental, só possível tendo por base uma comunicação e partilha de informação eficaz e eficiente, tendo subjacente o que cada um pode e deve saber no seu posto/função (...) “ Q125</p> <p>“ (...) se a informação for credível e rápida todos estarão envolvidos na organização e têm a obrigação de dela tomar conhecimento (...) “ Q128</p> <p>“ (...) quanto mais participada, mais contributos válidos se pode obter (...) “ Q134</p> <p>“ (...) sim, na medida em que dá maior representatividade e transparência e ajuda a contrariar certos vícios menos lícitos de quem desempenha cargos de poder, potencia uma maior equidade nas decisões (...) “ Q138</p> <p>“ (...) o maior número de envolvidos nem sempre é sinónimo de qualidade de resposta, contudo acho que a participação alargada de todos é, com certeza, uma mais-valia, mais não seja pela diversidade de respostas (...) “ Q146</p> <p>“ (...) pelas necessidades a diferentes níveis que estão em causa: primeiro a necessidade instantânea de competências no domínio de ferramentas incontornáveis no adequado desempenho da maioria das funções mais ou menos, exigentes no quadro funcional das diferentes categorias e segundo e último, por uma questão de garantia de trabalho e de igualdade de oportunidades numa sociedade que se auto intitula como sociedade da informação e conhecimento, em que na base estão as TIC (...) “ Q158 (eficiência)</p> <p>“ (...) sim porque ser eficiente vai ser traduzido através das respostas registadas e dadas na altura e momento certo (...) “ Q126</p> <p>“ (...) a eficiência tem a ver com a capacidade de obter bons produtos, bom desempenho, menor quantidade de recursos – Qualidade. Enquanto a eficácia se destina à obtenção de resultados, de objectivos. Assim ao recorrer de aplicações informáticas é importante aumentar a eficiência conjuntamente com a eficácia (...) “ Q133</p> <p>“ (...) ao permitir reduzir o tempo de realização das tarefas, permite a melhor racionalização dos recursos disponíveis (...) “ Q134</p> <p>“ (...) a utilização de novos meios tecnológicos dentro das organizações tem efeitos positivos na questão da eficiência, trazendo vantagens nomeadamente, na rapidez de recolha, armazenamento, circulação e difusão da informação, permitindo um melhor aproveitamento do tempo (...) “ Q137</p> <p>“ (...) é fulcral, pois na medida em que aumentamos a eficácia das aplicações ganhamos tempo, evitamos erros e fomentamos a adesão de um maior número de pessoas a este tipo de ferramentas informáticas (...) “ Q138</p> <p>“ (...) a gestão tem de se pautar por princípios de excelência. O aumento da eficiência deverá merecer a atenção permanente das organizações e indivíduos (...) “ Q148</p> <p>“ (...) através da automatização de processos e da eliminação de aspectos redundantes (...) “ Q169</p>	<p>Princípio da organização aprendente (Q125)</p> <p>Se a informação for credível todos estarão envolvidos (Q128)</p> <p>Quanto mais participada mais contributos válidos (Q134)</p> <p>Dá maior transparência e ajuda a contrariar certos vícios menos lícitos (Q138)</p> <p>Maior número de envolvidos nem sempre é sinónimo de qualidade (Q146)</p> <p>Garantia de igualdade de oportunidades (Q158)</p> <p>Respostas registadas e dadas na altura e momento certo (Q126)</p> <p>É importante aumentar a eficiência conjuntamente com a eficácia (Q133)</p> <p>Reduzir o tempo de realização das tarefas (Q134)</p> <p>Melhor aproveitamento do tempo (Q137)</p> <p>Evitamos erros (Q138)</p> <p>O aumento da eficiência deverá merecer a atenção permanente (Q148)</p> <p>Eliminação de aspectos redundantes (Q169)</p>
Impactes entre atributos do e-government	<p>“ (...) dirigentes pouco receptivos a tecnologias. Entropias no sistema de resposta geram problemas e criam reservas aos seus utilizadores. Aplicações informáticas complexas condicionam a utilização, fazem desconfiança no utente/cliente (...) “ Q124</p> <p>“ (...) a falta de sensatez de quem as utiliza e a velocidade da rede que utiliza (...) “ Q128</p> <p>“ (...) as características do computador, a velocidade da Internet, dificulta o acesso às aplicações e por vezes até não se consegue aceder (...) “ Q168</p> <p>“ (...) desconhecimento, formação inadequada, resistência à mudança, incapacidade financeira associada a aquisições referentes a sistemas de armazenamento de dados, inexistência de manuais de procedimentos e dos respectivos fluxos de informação, desarticulação de serviços, inexistência de aplicações informáticas integradas (...) “ Q169</p> <p>“ (...) dificuldades de acesso à rede. Desconhecimento dos procedimentos (...) “ Q138</p>	<p>Aplicações informáticas complexas fazem desconfiança (Q124)</p> <p>Falta de sensatez de quem as utiliza e a velocidade da rede (Q128)</p> <p>A velocidade da Internet (Q168)</p> <p>Inexistência de manuais de procedimentos e dos respectivos fluxos de informação (Q169)</p> <p>Desconhecimento dos procedimentos (Q138)</p>

## 9.2 Análise de dados com recurso ao Statistic Pakadge for Social Ciences

### 9.2.1 Itens

Código	Descritivo / Item	Tipo de variável	Sinal *
V_s1_1	Idade	Rácio	NA
V_s1_2	Género	Nominal	NA
V_s1_3	Formação académica	Nominal	NA
V_s1_4	Área de formação	Nominal	NA
V_s1_5	Natureza das funções actuais	Nominal	NA
V_s1_6	Tempo de experiência profissional nas funções actuais	Rácio	NA
V_s1_7	Tempo de experiência profissional global	Rácio	NA
V_s2_1	Disponho de acesso a computador no meu posto de trabalho?	Nominal	NA
V_s2_2	Disponho de acesso a aplicações informáticas, através de Internet ou Intranet, a partir de computador, no meu posto de trabalho?	Nominal	NA
V_s2_3	Na minha organização são disponibilizados formulários, através de portais ou aplicações informáticas em rede, nomeadamente através da Internet ou Intranet?	Nominal	NA
V_s2_4	Os formulários disponibilizados através de Internet ou Intranet estão directamente associados a bases de dados?	Nominal	NA
V_s2_5	As diferentes áreas funcionais (departamentos/secções/gabinetes) partilham informação com base em tecnologias integradas, concretamente bases de dados comuns?	Nominal	NA
V_s2_6	A maioria das transacções da minha organização é efectuada com recurso a tecnologias que suportam aplicações em rede e utilizam a Internet ou a Intranet?	Nominal	NA
V_s3_1	A utilização de tecnologias de informação e comunicação melhora o meu desempenho no trabalho.	Ordinal	+
V_s3_2	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet respondem ao tipo de respostas que tenho que garantir.	Ordinal	+
V_s3_3	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem-me libertar tempo para realizar mais tarefas.	Ordinal	+
V_s3_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet melhora o meu desempenho.	Ordinal	+
V_s3_5	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é fácil de usar.	Ordinal	+
V_s3_6	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é intuitiva.	Ordinal	+
V_s3_7	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não requer um período de aprendizagem demorado.	Ordinal	+
V_s3_8	A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é simples.	Ordinal	+
V_s3_9	Ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é identificado o responsável pelos actos administrativos.	Ordinal	+
V_s3_10	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem o acompanhamento da situação/estado de um pedido.	Ordinal	+
V_s3_11	O resultado da utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é transparente.	Ordinal	+
V_s3_12	Na maioria das vezes, a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite obter informação em tempo útil para tomar decisões.	Ordinal	+
V_s3_13	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet disponibilizam informação acerca da autenticidade dos dados veiculados.	Ordinal	+
V_s3_14	Ao recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não existe grande risco de manipulação de dados.	Ordinal	+
V_s3_15	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não aumenta a exposição do meu trabalho perante terceiros.	Ordinal	+
V_s3_16	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não facilita um aproveitamento indevido de informação.	Ordinal	+
V_s3_17	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet harmoniza interesses divergentes.	Ordinal	+
V_s3_18	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita o trabalho em equipa.	Ordinal	+
V_s3_19	Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita a obtenção de consensos.	Ordinal	+
V_s3_20	O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a obtenção de consensos.	Ordinal	+
V_s3_21	Ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não pode existir mais que um significado para um mesmo registo.	Ordinal	+
V_s3_22	As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresentam dicionários de dados.	Ordinal	+
V_s3_23	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados.	Ordinal	+
V_s3_24	O significado das palavras utilizadas em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é perceptível.	Ordinal	+
V_s3_25	O acesso à Internet ou Intranet é adequado para permitir a utilização de aplicações em rede.	Ordinal	+
V_s3_26	O desempenho do meu computador é adequado à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	Ordinal	+
V_s3_27	A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não apresenta erros de funcionamento.	Ordinal	+
V_s3_28	Na maioria dos casos, ao utilizar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet conheço o formato em que me é solicitada informação.	Ordinal	+
V_s4_1	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos.	Ordinal	+
V_s4_2	As solicitações e os diferentes interesses, por parte de indivíduos e grupos, não são mais difíceis de gerir se existir recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	Ordinal	+
V_s4_3	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legitimidade das solicitações de indivíduos e grupos.	Ordinal	+
V_s4_4	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos e grupos.	Ordinal	+
V_s4_5	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização.	Ordinal	+
V_s4_6	O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera os comportamentos de cooperação de indivíduos e grupos no alcance dos objectivos da organização.	Ordinal	+
V_s4_7	Os interesses de indivíduos e grupos são mais fáceis de gerir através do recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.	Ordinal	+
V_s5_1	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a eficiência.	Ordinal	+
V_s5_2	A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet induz o envolvimento do maior número possível de indivíduos e grupos nos desígnios da organização.	Ordinal	+

NA = Não aplicável; \* Na distribuição do questionário o sentido das afirmações foi alternado entre positivo e negativo.

## 9.2.2 Caso A

### 9.2.2.1 Teste de Wilcoxon e Teste dos Sinais

Test Statistics <sup>d</sup>												
	V_s3_1 r- V_s3_1	V_s3_2 r- V_s3_2	V_s3_3 r- V_s3_3	V_s3_4 r- V_s3_4	V_s3_5 r- V_s3_5	V_s3_6 r- V_s3_6	V_s3_7 r- V_s3_7	V_s3_8 r- V_s3_8	V_s3_9 r- V_s3_9	V_s3_10 r- V_s3_10	V_s3_11 r- V_s3_11	V_s3_12 r- V_s3_12
Z	-.277 <sup>a</sup>	-1,323 <sup>b</sup>	-1,883 <sup>b</sup>	-.012 <sup>b</sup>	.000 <sup>c</sup>	-.036 <sup>a</sup>	-.429 <sup>b</sup>	-.719 <sup>b</sup>	-.634 <sup>a</sup>	-.606 <sup>b</sup>	-1,341 <sup>b</sup>	-1,424 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.782	.186	.060	.991	1,000	.971	.668	.472	.526	.545	.180	.154
Exact Sig. (2-tailed)	1,000	.200	.069	1,000	1,000	.975	.670	.472	.535	.553	.186	.158
Exact Sig. (1-tailed)	.500	.100	.034	.500	.605	.488	.335	.236	.267	.276	.093	.079
Point Probability	.205	.005	.001	.013	.209	.003	.002	.039	.004	.002	.002	.002

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.

d. Wilcoxon Signed Ranks Test

d. Wilcoxon Signed Ranks Test		Test Statistics <sup>a</sup>											
	V_s3_1 r- V_s3_1	V_s3_2 r- V_s3_2	V_s3_3 r- V_s3_3	V_s3_4 r- V_s3_4	V_s3_5 r- V_s3_5	V_s3_6 r- V_s3_6	V_s3_7 r- V_s3_7	V_s3_8 r- V_s3_8	V_s3_9 r- V_s3_9	V_s3_10 r- V_s3_10	V_s3_11 r- V_s3_11	V_s3_12 r- V_s3_12	
Exact Sig. (2-tailed)	1,000 <sup>a</sup>	.311	.043	1,000	1,000 <sup>a</sup>	.487	.230 <sup>a</sup>	.690 <sup>a</sup>	.487	1,000 <sup>a</sup>	.150	.215	
Exact Sig. (1-tailed)	.623	.155	.021	.575	.605	.243	.115	.345	.243	.500	.075	.108	
Point Probability	.246	.068	.013	.149	.209	.095	.061	.133	.095	.155	.039	.053	
Z		-1,014	-2,008	.000		-696			-696		-1,437	-1,237	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.310	.045	1,000		.486			.486		.151	.216	

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

b. Sign Test		Test Statistics <sup>a</sup>											
	V_s3_13 r- V_s3_13	V_s3_14 r- V_s3_14	V_s3_15 r- V_s3_15	V_s3_16 r- V_s3_16	V_s3_17 r- V_s3_17	V_s3_18 r- V_s3_18	V_s3_19 r- V_s3_19	V_s3_20 r- V_s3_20	V_s3_21 r- V_s3_21	V_s3_22 r- V_s3_22	V_s3_23 r- V_s3_23	V_s3_24 r- V_s3_24	
Z	-1,258 <sup>a</sup>	-.742 <sup>b</sup>	-.064 <sup>a</sup>	-.407 <sup>a</sup>	-.157 <sup>a</sup>	-.751 <sup>a</sup>	-.077 <sup>a</sup>	-.142 <sup>a</sup>	-.232 <sup>b</sup>	-1,132 <sup>a</sup>	-.234 <sup>b</sup>	-.354 <sup>a</sup>	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.209	.458	.949	.684	.875	.452	.939	.887	.817	.258	.815	.724	
Exact Sig. (2-tailed)	.228	.468	.952	.696	.888	.465	.944	.906	.823	.265	.825	.750	
Exact Sig. (1-tailed)	.114	.234	.476	.348	.444	.232	.472	.453	.411	.133	.412	.375	
Point Probability	.013	.004	.003	.006	.015	.009	.004	.012	.003	.003	.007	.030	

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

c. Wilcoxon Signed Ranks Test												
Test Statistics <sup>a</sup>												
	V_s3_13 r- V_s3_13	V_s3_14 r- V_s3_14	V_s3_15 r- V_s3_15	V_s3_16 r- V_s3_16	V_s3_17 r- V_s3_17	V_s3_18 r- V_s3_18	V_s3_19 r- V_s3_19	V_s3_20 r- V_s3_20	V_s3_21 r- V_s3_21	V_s3_22 r- V_s3_22	V_s3_23 r- V_s3_23	V_s3_24 r- V_s3_24
Exact Sig. (2-tailed)	,523 <sup>a</sup>	,845	,728	,585	,405 <sup>a</sup>	,248	1,000	1,000 <sup>a</sup>	,736	,248	1,000 <sup>a</sup>	,839 <sup>a</sup>
Exact Sig. (1-tailed)	,262	,423	,364	,292	,202	,124	,500	,500	,368	,124	,500	,419
Point Probability	,119	,144	,121	,112	,097	,063	,144	,168	,118	,063	,155	,149
Z		-,196	-,348	-,548		-,1155	,000		-,338	-,1155		
Asymp. Sig. (2-tailed)		,845	,728	,584		,248	1,000		,735	,248		

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

b. Sign Test													
	Test Statistics <sup>a</sup>												
	V s3_25 r- V s3_25	V s3_26 r- V s3_26	V s3_27 r- V s3_27	V s3_28 r- V s3_28	V s4_1 r- V s4_1	V s4_2 r- V s4_2	V s4_3 r- V s4_3	V s4_4 r- V s4_4	V s4_5 r- V s4_5	V s4_6 r- V s4_6	V s4_7 r- V s4_7	V s5_1 r- V s5_1	V s5_2 r- V s5_2
Z	-.826 <sup>a</sup>	-2.330 <sup>a</sup>	-.507 <sup>a</sup>	-.336 <sup>a</sup>	-.130 <sup>b</sup>	-.031 <sup>a</sup>	-.127 <sup>b</sup>	-.057 <sup>b</sup>	-.364 <sup>a</sup>	-.646 <sup>a</sup>	-.350 <sup>a</sup>	-.573 <sup>a</sup>	-.058 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.409	.020	.613	.737	.896	.975	.899	.954	.716	.519	.726	.567	.954
Exact Sig. (2-tailed)	.415	.020	.618	.744	.903	.982	.898	.969	.725	.531	.736	.693	.961
Exact Sig. (1-tailed)	.208	.010	.309	.372	.452	.491	.449	.484	.363	.265	.368	.347	.480
Point Probability	.002	.002	.004	.005	.006	.006	.006	.008	.005	.006	.003	.049	.005

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics <sup>a</sup>													
	V_s3_25 r- V_s3_25	V_s3_26 r- V_s3_26	V_s3_27 r- V_s3_27	V_s3_28 r- V_s3_28	V_s4_1 r- V_s4_1	V_s4_2 r- V_s4_2	V_s4_3 r- V_s4_3	V_s4_4 r- V_s4_4	V_s4_5 r- V_s4_5	V_s4_6 r- V_s4_6	V_s4_7 r- V_s4_7	V_s5_1 r- V_s5_1	V_s5_2 r- V_s5_2
Z	-1,167	-1,765	-.500	-.189	-.371	.000	.000	-.189	-.548	-1,114	-.567		.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.243	.078	.617	.850	.710	1,000	1,000	.850	.584	.265	.571		1,000
Exact Sig. (2-tailed)	.243	.076	.618	.851	.711	1,000	1,000	.851	.585	.265	.572	.648 <sup>a</sup>	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	.121	.038	.309	.425	.356	.572	.572	.425	.292	.132	.286	.324	.575
Point Probability	.055	.023	.106	.139	.126	.144	.144	.139	.112	.064	.113	.144	.149

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

#### 9.2.2.2 $\alpha$ de Cronbach

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
	.379	3

##### Inter-Item Correlation Matrix

	V_s3_1	V_s3_2	V_s3_4
V_s3_1	1,000	.053	.265
V_s3_2	.053	1,000	.239
V_s3_4	.265	.239	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_1	6,33	2,903	,197	,070	,386
V_s3_2	7,22	1,535	,221	,057	,320
V_s3_4	6,80	1,500	,315	,121	,070

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,266	,349	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_5	V_s3_6	V_s3_7	V_s3_8
V_s3_5	1,000	-,101	,103	,025
V_s3_6	-,101	1,000	,160	,081
V_s3_7	,103	,160	1,000	,440
V_s3_8	,025	,081	,440	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_5	9,74	9,645	-,034	,025	,322
V_s3_6	9,95	3,437	,103	,040	,462
V_s3_7	10,34	6,995	,334	,221	,035
V_s3_8	9,92	7,434	,238	,194	,126

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,663	,672	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_9	V_s3_10	V_s3_11	V_s3_12
V_s3_9	1,000	,382	,409	,401
V_s3_10	,382	1,000	,299	,249
V_s3_11	,409	,299	1,000	,291
V_s3_12	,401	,249	,291	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_9	10,62	16,128	,549	,304	,522
V_s3_10	11,22	26,612	,414	,177	,634
V_s3_11	10,99	20,582	,450	,206	,592
V_s3_12	11,46	22,339	,425	,187	,608

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,813	,812	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_13	V_s3_14	V_s3_15	V_s3_16
V_s3_13	1,000	,623	,331	,527
V_s3_14	,623	1,000	,564	,656
V_s3_15	,331	,564	1,000	,414
V_s3_16	,527	,656	,414	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_13	10,61	29,845	,598	,414	,784
V_s3_14	10,88	22,590	,782	,613	,686
V_s3_15	11,00	29,341	,517	,323	,816
V_s3_16	10,82	24,987	,653	,457	,756

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,744	,749	4

Inter-Item Correlation Matrix

	V_s3_17	V_s3_18	V_s3_19	V_s3_20
V_s3_17	1,000	,530	,437	,427
V_s3_18	,530	1,000	,253	,169
V_s3_19	,437	,253	1,000	,746
V_s3_20	,427	,169	,746	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_17	11,58	20,928	,558	,406	,688
V_s3_18	11,52	24,538	,340	,293	,776
V_s3_19	10,95	13,019	,690	,578	,594
V_s3_20	10,79	14,803	,658	,576	,609

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,599	,651	4

Inter-Item Correlation Matrix

	V_s3_21	V_s3_22	V_s3_23	V_s3_24
V_s3_21	1,000	,222	,412	,265
V_s3_22	,222	1,000	,419	,129
V_s3_23	,412	,419	1,000	,464
V_s3_24	,265	,129	,464	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_21	10,58	19,983	,378	,181	,537
V_s3_22	10,59	18,531	,338	,184	,600
V_s3_23	10,73	22,222	,603	,400	,399
V_s3_24	10,70	28,698	,345	,227	,576

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,782	,782	3

Inter-Item Correlation Matrix

	V_s3_25	V_s3_27	V_s3_28
V_s3_25	1,000	,395	,534
V_s3_27	,395	1,000	,703
V_s3_28	,534	,703	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_25	6,83	13,244	,505	,286	,825
V_s3_27	7,50	12,275	,628	,494	,696
V_s3_28	6,61	10,702	,739	,571	,566

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,879	,882	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Poder	Legitimidade	Urgência	Ameaça	Cooperação
Poder	1,000	,633	,602	,551	,572
Legitimidade	,633	1,000	,721	,542	,624
Urgência	,602	,721	1,000	,502	,557
Ameaça	,551	,542	,502	1,000	,692
Cooperação	,572	,624	,557	,692	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	13,00	76,697	,700	,498	,856
Legitimidade	14,01	73,719	,753	,620	,844
Urgência	13,70	81,853	,708	,565	,857
Ameaça	12,89	72,594	,679	,520	,864
Cooperação	13,47	75,173	,740	,579	,847

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,914	,916	7

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Poder	V_s4_2	Legitimidade	Urgência	Ameaça	Cooperação	V_s4_7
Poder	1,000	,542	,633	,602	,551	,572	,593
V_s4_2	,542	1,000	,666	,543	,675	,624	,622
Legitimidade	,633	,666	1,000	,721	,542	,624	,640
Urgência	,602	,543	,721	1,000	,502	,557	,599
Ameaça	,551	,675	,542	,502	1,000	,692	,594
Cooperação	,572	,624	,624	,557	,692	1,000	,708
V_s4_7	,593	,622	,640	,599	,594	,708	1,000

**Item-Total Statistics**

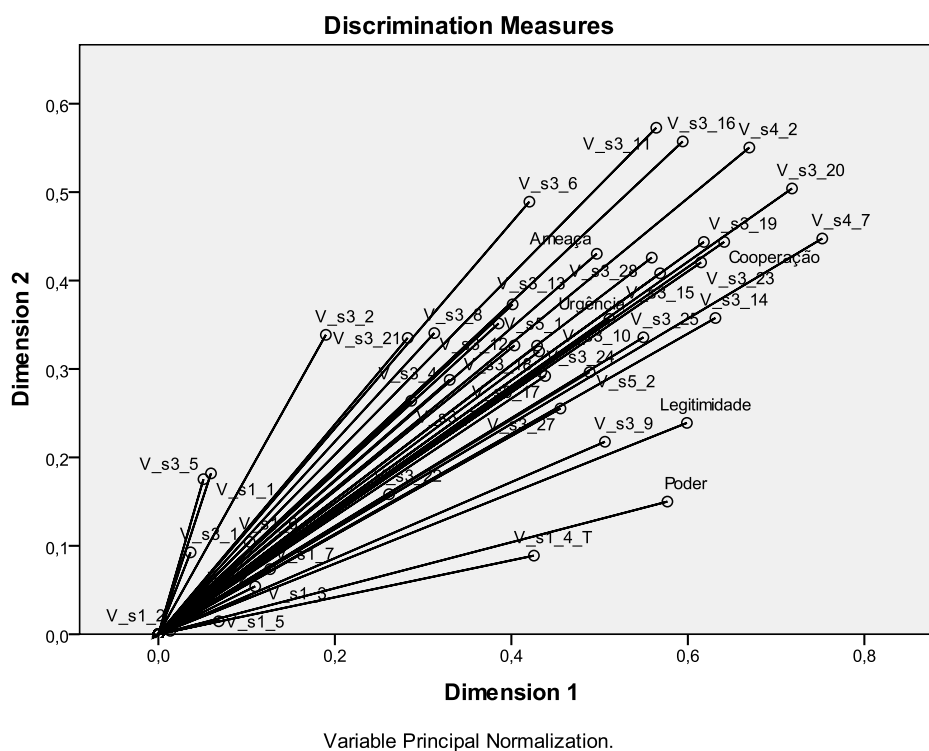
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	20,92	154,837	,702	,509	,905
V_s4_2	20,80	154,881	,750	,599	,900
Legitimidade	21,93	149,321	,775	,665	,897
Urgência	21,62	161,878	,710	,573	,904
Ameaça	20,81	146,986	,720	,590	,904
Cooperação	21,39	150,959	,771	,637	,897
V_s4_7	20,66	160,790	,765	,606	,899

### 9.2.2.3 Análise de Correspondências Múltiplas

**Model Summary**

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	Inertia
1	,964	17,174	,399
2	,943	12,745	,296
3	,875	6,892	,160
4	,847	5,807	,135
5	,823	5,104	,119
6	,819	4,987	,116
7	,798	4,527	,105
8	,792	4,423	,103
9	,770	4,039	,094
10	,766	3,978	,093
Total		69,676	1,620
Mean	,877 <sup>a</sup>	6,968	,162

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.





## Discrimination Measures

	Dimension		Mean
	1	2	
V_s1_1	,060	,182	,121
V_s1_2	,013	,004	,009
V_s1_3	,110	,054	,082
V_s1_4_T	,426	,089	,257
V_s1_5	,068	,015	,042
V_s1_6	,103	,104	,104
V_s1_7	,127	,074	,100
V_s2	,057	,043	,050
V_s3_1	,037	,093	,065
V_s3_2	,190	,339	,264
V_s3_4	,330	,288	,309
V_s3_5	,051	,175	,113
V_s3_6	,420	,489	,455
V_s3_7	,287	,264	,275
V_s3_8	,313	,341	,327
V_s3_9	,506	,218	,362
V_s3_10	,431	,320	,376
V_s3_11	,564	,573	,568
V_s3_12	,403	,327	,365
V_s3_13	,401	,373	,387
V_s3_14	,631	,358	,494
V_s3_15	,569	,408	,488
V_s3_16	,594	,557	,576
V_s3_17	,438	,292	,365
V_s3_18	,429	,326	,378
V_s3_19	,641	,444	,542
V_s3_20	,718	,504	,611
V_s3_21	,283	,335	,309
V_s3_22	,261	,158	,210
V_s3_23	,615	,421	,518
V_s3_24	,434	,297	,365
V_s3_25	,550	,336	,443
V_s3_27	,456	,255	,355
V_s3_28	,559	,426	,493
Poder	,577	,150	,363
V_s4_2	,670	,550	,610
Legitimidade	,599	,239	,419
Urgência	,511	,357	,434
Ameaça	,497	,430	,464
Cooperação	,618	,444	,531
V_s4_7	,752	,448	,600
V_s5_1	,386	,351	,369
V_s5_2	,489	,296	,393
Active Total	17,174	12,745	14,960

## 9.2.3 Caso B

### 9.2.3.1 Teste de Wilcoxon e Teste dos Sinais

Test Statistics <sup>c</sup>												
	V <sub>s3_1 r - V<sub>s3_1</sub></sub>	V <sub>s3_2 r - V<sub>s3_2</sub></sub>	V <sub>s3_3 r - V<sub>s3_3</sub></sub>	V <sub>s3_4 r - V<sub>s3_4</sub></sub>	V <sub>s4_5 r - V<sub>s3_5</sub></sub>	V <sub>s3_6 r - V<sub>s3_6</sub></sub>	V <sub>s3_7 r - V<sub>s3_7</sub></sub>	V <sub>s3_8 r - V<sub>s3_8</sub></sub>	V <sub>s3_9 r - V<sub>s3_9</sub></sub>	V <sub>s3_10 r - V<sub>s3_10</sub></sub>	V <sub>s3_11 r - V<sub>s3_11</sub></sub>	V <sub>s3_12 r - V<sub>s3_12</sub></sub>
Z	-.447 <sup>a</sup>	-1,302 <sup>b</sup>	-.841 <sup>a</sup>	-.372 <sup>a</sup>	-.485 <sup>b</sup>	-1,171 <sup>a</sup>	-1,770 <sup>a</sup>	-1,067 <sup>a</sup>	-.898 <sup>b</sup>	-1,385 <sup>b</sup>	-.114 <sup>b</sup>	-.476 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,655	,193	,400	,710	,628	,242	,077	,286	,369	,166	,909	,634
Exact Sig. (2-tailed)	,824	,196	,414	,729	,633	,268	,086	,294	,375	,186	,912	,660
Exact Sig. (1-tailed)	,412	,098	,207	,365	,317	,134	,043	,147	,187	,093	,456	,330
Point Probability	,160	,000	,006	,026	,002	,007	,008	,016	,000	,002	,001	,011

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics <sup>b</sup>												
	V <sub>s3_1 r - V<sub>s3_1</sub></sub>	V <sub>s3_2 r - V<sub>s3_2</sub></sub>	V <sub>s3_3 r - V<sub>s3_3</sub></sub>	V <sub>s3_4 r - V<sub>s3_4</sub></sub>	V <sub>s4_5 r - V<sub>s3_5</sub></sub>	V <sub>s3_6 r - V<sub>s3_6</sub></sub>	V <sub>s3_7 r - V<sub>s3_7</sub></sub>	V <sub>s3_8 r - V<sub>s3_8</sub></sub>	V <sub>s3_9 r - V<sub>s3_9</sub></sub>	V <sub>s3_10 r - V<sub>s3_10</sub></sub>	V <sub>s3_11 r - V<sub>s3_11</sub></sub>	V <sub>s3_12 r - V<sub>s3_12</sub></sub>
Exact Sig. (2-tailed)	,824 <sup>a</sup>	1,000	,280	1,000	,003	,243	,117	,627	1,000	,117	,410	,880
Exact Sig. (1-tailed)	,412	,500	,140	,500	,002	,121	,059	,314	,556	,059	,205	,440
Point Probability	,160	,106	,058	,115	,001	,050	,029	,105	,112	,029	,069	,114
Z	,000	-1,080	,000	-2,921	-1,167	-1,562	-.487	,000	-1,562	-.824	-.151	,880
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	,280	1,000	,003	,243	,118	,626	1,000	,118	,410	,880	,880

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Test Statistics <sup>c</sup>												
	V <sub>s3_13 r - V<sub>s3_13</sub></sub>	V <sub>s3_14 r - V<sub>s3_14</sub></sub>	V <sub>s3_15 r - V<sub>s3_15</sub></sub>	V <sub>s3_16 r - V<sub>s3_16</sub></sub>	V <sub>s3_17 r - V<sub>s3_17</sub></sub>	V <sub>s3_18 r - V<sub>s3_18</sub></sub>	V <sub>s3_19 r - V<sub>s3_19</sub></sub>	V <sub>s3_20 r - V<sub>s3_20</sub></sub>	V <sub>s3_21 r - V<sub>s3_21</sub></sub>	V <sub>s3_22 r - V<sub>s3_22</sub></sub>	V <sub>s3_23 r - V<sub>s3_23</sub></sub>	V <sub>s3_24 r - V<sub>s3_24</sub></sub>
Z	-1,309 <sup>a</sup>	-.675 <sup>a</sup>	-.264 <sup>a</sup>	-.189 <sup>a</sup>	-2,437 <sup>a</sup>	-.610 <sup>a</sup>	-.268 <sup>b</sup>	-1,724 <sup>a</sup>	-1,196 <sup>a</sup>	-1,095 <sup>a</sup>	-.155 <sup>a</sup>	-1,214 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,190	,500	,792	,850	,015	,542	,789	,085	,232	,273	,877	,225
Exact Sig. (2-tailed)	,198	,504	,795	,856	,015	,553	,800	,087	,234	,277	,879	,248
Exact Sig. (1-tailed)	,099	,252	,398	,428	,008	,277	,400	,043	,117	,139	,440	,124
Point Probability	,005	,002	,002	,004	,001	,009	,007	,002	,001	,001	,002	,020

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics <sup>a</sup>												
	V <sub>s3_13 r - V<sub>s3_13</sub></sub>	V <sub>s3_14 r - V<sub>s3_14</sub></sub>	V <sub>s3_15 r - V<sub>s3_15</sub></sub>	V <sub>s3_16 r - V<sub>s3_16</sub></sub>	V <sub>s3_17 r - V<sub>s3_17</sub></sub>	V <sub>s3_18 r - V<sub>s3_18</sub></sub>	V <sub>s3_19 r - V<sub>s3_19</sub></sub>	V <sub>s3_20 r - V<sub>s3_20</sub></sub>	V <sub>s3_21 r - V<sub>s3_21</sub></sub>	V <sub>s3_22 r - V<sub>s3_22</sub></sub>	V <sub>s3_23 r - V<sub>s3_23</sub></sub>	V <sub>s3_24 r - V<sub>s3_24</sub></sub>
Z	-1,167	-.305	,000	,000	-2,500	-.452	,000	-1,601	-.953	-.408	-.305	-1,014
Asymp. Sig. (2-tailed)	,243	,760	1,000	1,000	,012	,651	1,000	,109	,341	,683	,760	,310
Exact Sig. (2-tailed)	,243	,761	1,000	1,000	,011	,652	1,000	,108	,341	,683	,761	,311
Exact Sig. (1-tailed)	,121	,380	,500	,500	,006	,326	,500	,054	,170	,342	,380	,155
Point Probability	,055	,109	,104	,117	,004	,100	,115	,027	,060	,093	,109	,068

a. Sign Test

Test Statistics <sup>c</sup>													
	V <sub>s3_25 r - V<sub>s3_25</sub></sub>	V <sub>s3_26 r - V<sub>s3_26</sub></sub>	V <sub>s3_27 r - V<sub>s3_27</sub></sub>	V <sub>s3_28 r - V<sub>s3_28</sub></sub>	V <sub>s4_1 r - V<sub>s4_1</sub></sub>	V <sub>s4_2 r - V<sub>s4_2</sub></sub>	V <sub>s4_3 r - V<sub>s4_3</sub></sub>	V <sub>s4_4 r - V<sub>s4_4</sub></sub>	V <sub>s4_5 r - V<sub>s4_5</sub></sub>	V <sub>s4_6 r - V<sub>s4_6</sub></sub>	V <sub>s4_7 r - V<sub>s4_7</sub></sub>	V <sub>s5_1 r - V<sub>s5_1</sub></sub>	V <sub>s5_2 r - V<sub>s5_2</sub></sub>
Z	-1,405 <sup>a</sup>	-.201 <sup>b</sup>	-.634 <sup>a</sup>	-.794 <sup>b</sup>	-1,495 <sup>b</sup>	-.154 <sup>b</sup>	-1,795 <sup>a</sup>	-.881 <sup>a</sup>	-.497 <sup>a</sup>	-1,583 <sup>a</sup>	-1,229 <sup>b</sup>	-.870 <sup>b</sup>	-.556 <sup>b</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,160	,840	,526	,427	,135	,878	,073	,378	,619	,113	,219	,384	,578
Exact Sig. (2-tailed)	,163	,842	,531	,440	,136	,881	,073	,383	,623	,114	,223	,487	,581
Exact Sig. (1-tailed)	,081	,421	,266	,220	,068	,441	,036	,191	,311	,057	,112	,243	,291
Point Probability	,001	,001	,003	,008	,001	,003	,001	,001	,001	,001	,000	,095	,001

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

	Test Statistics <sup>a</sup>												
	V <sub>s3_25 r - V<sub>s3_25</sub></sub>	V <sub>s3_26 r - V<sub>s3_26</sub></sub>	V <sub>s3_27 r - V<sub>s3_27</sub></sub>	V <sub>s3_28 r - V<sub>s3_28</sub></sub>	V <sub>s4_1 r - V<sub>s4_1</sub></sub>	V <sub>s4_2 r - V<sub>s4_2</sub></sub>	V <sub>s4_3 r - V<sub>s4_3</sub></sub>	V <sub>s4_4 r - V<sub>s4_4</sub></sub>	V <sub>s4_5 r - V<sub>s4_5</sub></sub>	V <sub>s4_6 r - V<sub>s4_6</sub></sub>	V <sub>s4_7 r - V<sub>s4_7</sub></sub>	V <sub>s5_1 r - V<sub>s5_1</sub></sub>	V <sub>s5_2 r - V<sub>s5_2</sub></sub>
Z	-1,299	-.144	-.442	-.791	-1,079	,000	-1,838	-.424	-.680	-1,400	-1,697	-.696	-1,299
Asymp. Sig. (2-tailed)	,194	,885	,658	,429	,281	1,000	,066	,671	,496	,161	,090	,486	,194
Exact Sig. (2-tailed)	,193	,885	,659	,430	,281	1,000	,065	,672	,497	,161	,088	,487	,193
Exact Sig. (1-tailed)	,097	,443	,329	,215	,140	,500	,032	,336	,248	,080	,044	,243	,097
Point Probability	,041	,110	,099	,081	,052	,110	,016	,096	,078	,034	,022	,095	,041

a. Sign Test

### 9.2.3.2 $\alpha$ de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,547	,588	4

Inter-Item Correlation Matrix

	V <sub>s3_1</sub>	V <sub>s3_2</sub>	V <sub>s3_3</sub>	V <sub>s3_4</sub>
V <sub>s3_1</sub>	1,000	,113	,264	,343
V <sub>s3_2</sub>	,113	1,000	,172	,294
V <sub>s3_3</sub>	,264	,172	1,000	,391
V <sub>s3_4</sub>	,343	,294	,391	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_1	9,32	3,073	,315	,138	,523
V_s3_2	10,25	1,971	,272	,090	,574
V_s3_3	10,05	2,252	,363	,175	,447
V_s3_4	9,84	2,113	,486	,260	,341

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,690	,694	3

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_6	V_s3_7	V_s3_8
V_s3_6	1,000	,417	,445
V_s3_7	,417	1,000	,429
V_s3_8	,445	,429	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_6	6,14	1,382	,508	,260	,596
V_s3_7	5,97	1,394	,497	,248	,611
V_s3_8	5,80	1,585	,519	,270	,589

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,437	,509	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_9	V_s3_10	V_s3_11	V_s3_12
V_s3_9	1,000	,322	,153	,023
V_s3_10	,322	1,000	,373	,292
V_s3_11	,153	,373	1,000	,072
V_s3_12	,023	,292	,072	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_9	9,83	4,958	,231	,111	,436
V_s3_10	10,05	7,106	,508	,280	,221
V_s3_11	10,31	5,782	,263	,141	,353
V_s3_12	10,44	8,962	,131	,092	,457

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,509	,521	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_13	V_s3_14	V_s3_15	V_s3_16
V_s3_13	1,000	,248	,291	,254
V_s3_14	,248	1,000	,045	,226
V_s3_15	,291	,045	1,000	,216
V_s3_16	,254	,226	,216	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_13	9,23	9,425	,401	,162	,359
V_s3_14	9,32	9,749	,232	,093	,499
V_s3_15	9,87	9,135	,252	,109	,487
V_s3_16	9,56	9,344	,340	,117	,402

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,619	,601	3

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_18	V_s3_19	V_s3_20
V_s3_18	1,000	,156	,265
V_s3_19	,156	1,000	,581
V_s3_20	,265	,581	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_18	6,67	7,751	,235	,070	,734
V_s3_19	6,71	3,673	,527	,338	,369
V_s3_20	6,68	3,772	,600	,369	,227

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,500	,541	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_21	V_s3_22	V_s3_23	V_s3_24
V_s3_21	1,000	,244	,345	,161
V_s3_22	,244	1,000	,309	,093
V_s3_23	,345	,309	1,000	,214
V_s3_24	,161	,093	,214	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_21	10,31	14,139	,353	,148	,368
V_s3_22	9,81	10,843	,326	,117	,450
V_s3_23	10,47	16,773	,429	,194	,339
V_s3_24	10,61	22,926	,197	,054	,522

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,391	,396	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_25	V_s3_26	V_s3_27	V_s3_28
V_s3_25	1,000	,089	,158	,045
V_s3_26	,089	1,000	,443	,125
V_s3_27	,158	,443	1,000	-,013
V_s3_28	,045	,125	-,013	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_25	9,68	6,080	,151	,027	,411
V_s3_26	9,95	6,316	,358	,213	,189
V_s3_27	10,19	5,492	,308	,215	,205
V_s3_28	9,72	8,027	,067	,023	,449

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,732	,740	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Poder	Legitimidade	Urgência	Ameaça	Cooperação
Poder	1,000	,320	,278	,384	,326
Legitimidade	,320	1,000	,336	,305	,469
Urgência	,278	,336	1,000	,246	,481
Ameaça	,384	,305	,246	1,000	,484
Cooperação	,326	,469	,481	,484	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	11,59	48,128	,452	,212	,701
Legitimidade	11,99	44,917	,485	,264	,689
Urgência	11,58	50,945	,448	,259	,705
Ameaça	10,89	39,834	,491	,294	,697
Cooperação	11,77	43,591	,633	,433	,635

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,765	,772	7

Inter-Item Correlation Matrix

	Poder	Legitimidade	Urgência	Ameaça	Cooperação	V_s4_2	V_s4_7
Poder	1,000	,320	,278	,384	,326	,166	,208
Legitimidade	,320	1,000	,336	,305	,469	,173	,320
Urgência	,278	,336	1,000	,246	,481	,237	,293
Ameaça	,384	,305	,246	1,000	,484	,315	,271
Cooperação	,326	,469	,481	,484	1,000	,351	,566
V_s4_2	,166	,173	,237	,315	,351	1,000	,327
V_s4_7	,208	,320	,293	,271	,566	,327	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	18,41	74,448	,434	,212	,747
Legitimidade	18,80	69,993	,485	,268	,737
Urgência	18,40	76,662	,464	,264	,741
Ameaça	17,70	63,229	,510	,316	,739
Cooperação	18,59	66,040	,698	,546	,689
V_s4_2	18,01	81,828	,382	,181	,756
V_s4_7	17,72	78,635	,490	,344	,739

### 9.2.3.3 Análise de Correspondências Múltiplas

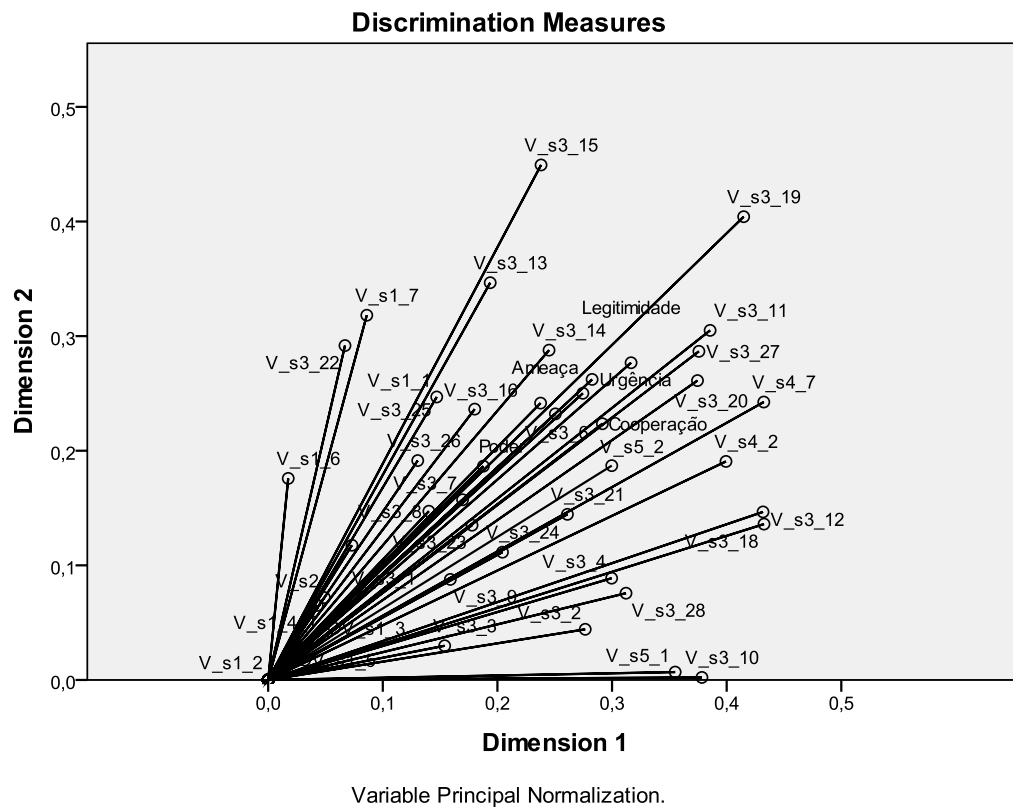
Model Summary

Dimension	Cronbach's Alpha	Variance Accounted For	
		Total (Eigenvalue)	Inertia
1	,920	9,836	,229
2	,891	7,725	,180
3	,842	5,631	,131
4	,817	4,941	,115
5	,794	4,456	,104
6	,788	4,333	,101
7	,768	4,009	,093
8	,755	3,811	,089
9	,746	3,689	,086
10	,723	3,407	,079
Total		51,839	1,206
Mean	,826 <sup>a</sup>	5,184	,121

a. Mean Cronbach's Alpha is based on the mean Eigenvalue.

## Discrimination Measures

	Dimension		Mean
	1	2	
V_s1_1	,147	,247	,197
V_s1_2	,000	,001	,000
V_s1_3	,058	,045	,051
V_s1_4_T	,043	,065	,054
V_s1_5	,032	,017	,025
V_s1_6	,018	,176	,097
V_s1_7	,086	,318	,202
V_s2	,049	,072	,060
V_s3_1	,073	,118	,095
V_s3_2	,277	,044	,160
V_s3_3	,154	,030	,092
V_s3_4	,300	,089	,194
V_s3_6	,251	,232	,241
V_s3_7	,170	,157	,163
V_s3_8	,140	,147	,144
V_s3_9	,159	,088	,123
V_s3_10	,378	,002	,190
V_s3_11	,386	,305	,345
V_s3_12	,432	,147	,289
V_s3_13	,194	,347	,270
V_s3_14	,245	,288	,266
V_s3_15	,238	,449	,344
V_s3_16	,180	,236	,208
V_s3_18	,433	,136	,284
V_s3_19	,415	,404	,410
V_s3_20	,375	,261	,318
V_s3_21	,261	,145	,203
V_s3_22	,067	,292	,179
V_s3_23	,178	,135	,156
V_s3_24	,204	,111	,158
V_s3_25	,238	,242	,240
V_s3_26	,131	,191	,161
V_s3_27	,376	,287	,331
V_s3_28	,312	,076	,194
Poder	,188	,187	,187
V_s4_2	,399	,191	,295
Legitimidade	,317	,277	,297
Urgência	,283	,262	,272
Ameaça	,275	,250	,262
Cooperação	,292	,224	,258
V_s4_7	,432	,242	,337
V_s5_1	,355	,007	,181
V_s5_2	,300	,187	,243
Active Total	9,836	7,725	8,780



## 9.2.4 Caso C

### 9.2.4.1 Teste de Wilcoxon e Teste dos Sinais

Test Statistics <sup>c</sup>											
	V_s3_1 r - V_s3_1	V_s3_2 r - V_s3_2	V_s3_3 r - V_s3_3	V_s3_4 r - V_s3_4	V_s3_5 r - V_s3_5	V_s3_6 r - V_s3_6	V_s3_7 r - V_s3_7	V_s3_8 r - V_s3_8	V_s3_9 r - V_s3_9	V_s3_10 r - V_s3_10	V_s3_11 r - V_s3_11
Z	-.471 <sup>a</sup>	-.082 <sup>b</sup>	-.992 <sup>a</sup>	-2.714 <sup>a</sup>	-1.277 <sup>a</sup>	-.572 <sup>a</sup>	-2.950 <sup>a</sup>	-1.775 <sup>a</sup>	-.060 <sup>a</sup>	-.079 <sup>b</sup>	-.878 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.637	.935	.321	.007	.201	.567	.003	.076	.952	.937	.380
Exact Sig. (2-tailed)	.817	.957	.381	.007	.227	.587	.003	.083	.956	.951	.393
Exact Sig. (1-tailed)	.408	.479	.190	.003	.114	.293	.001	.042	.478	.475	.196
Point Probability	.166	.026	.005	.001	.026	.012	.001	.009	.003	.012	.005

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics <sup>b</sup>											
	V_s3_1 r - V_s3_1	V_s3_2 r - V_s3_2	V_s3_3 r - V_s3_3	V_s3_4 r - V_s3_4	V_s3_5 r - V_s3_5	V_s3_6 r - V_s3_6	V_s3_7 r - V_s3_7	V_s3_8 r - V_s3_8	V_s3_9 r - V_s3_9	V_s3_10 r - V_s3_10	V_s3_11 r - V_s3_11
Exact Sig. (2-tailed)	.607 <sup>a</sup>	1.000	.210 <sup>a</sup>	.013	.481 <sup>a</sup>	.572	.009	.210 <sup>a</sup>	.608	1.000	.711
Exact Sig. (1-tailed)	.304	.500	.105	.006	.240	.286	.005	.105	.304	.577	.356
Point Probability	.153	.140	.058	.004	.121	.113	.003	.058	.108	.155	.126
Z	.000	.000		-2.457		-.567	-2.550		-.514	.000	-.371
Asymp. Sig. (2-tailed)		1.000		.014		.571	.011		.607	1.000	.710

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Test Statistics <sup>c</sup>											
	V_s3_13 r - V_s3_13	V_s3_14 r - V_s3_14	V_s3_15 r - V_s3_15	V_s3_16 r - V_s3_16	V_s3_17 r - V_s3_17	V_s3_18 r - V_s3_18	V_s3_19 r - V_s3_19	V_s3_20 r - V_s3_20	V_s3_21 r - V_s3_21	V_s3_22 r - V_s3_22	V_s3_23 r - V_s3_23
Z	-1.176 <sup>a</sup>	-.919 <sup>a</sup>	-.026 <sup>b</sup>	-2.476 <sup>a</sup>	-.557 <sup>a</sup>	-1.545 <sup>a</sup>	-1.148 <sup>a</sup>	-1.008 <sup>a</sup>	-1.852 <sup>a</sup>	-1.091 <sup>a</sup>	-1.301 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	.240	.358	.979	.013	.577	.122	.251	.314	.064	.275	.193
Exact Sig. (2-tailed)	.251	.371	.987	.012	.597	.125	.256	.336	.064	.287	.205
Exact Sig. (1-tailed)	.126	.185	.493	.006	.298	.062	.128	.168	.032	.144	.103
Point Probability	.008	.007	.006	.000	.009	.002	.004	.017	.000	.004	.007

a. Based on positive ranks.

b. Based on negative ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics<sup>b</sup>

	V_s3_13 r - V_s3_13	V_s3_14 r - V_s3_14	V_s3_15 r - V_s3_15	V_s3_16 r - V_s3_16	V_s3_17 r - V_s3_17	V_s3_18 r - V_s3_18	V_s3_19 r - V_s3_19	V_s3_20 r - V_s3_20	V_s3_21 r - V_s3_21	V_s3_22 r - V_s3_22	V_s3_23 r - V_s3_23	V_s3_24 r - V_s3_24
Z	-.1114	-.385	-.196	-.2457		-.1643			-.1114	-.1078		
Asymp. Sig. (2-tailed)	,265	,700	,845	,014		,100			,265	,281		
Exact Sig. (2-tailed)	,265	,701	,845	,013	,839 <sup>a</sup>	,099	,152 <sup>a</sup>	,481 <sup>a</sup>	,265	,281	,230 <sup>a</sup>	,210 <sup>a</sup>
Exact Sig. (1-tailed)	,132	,351	,423	,006	,419	,049	,076	,240	,132	,141	,115	,105
Point Probability	,064	,130	,144	,004	,149	,028	,044	,121	,064	,066	,061	,058

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

Test Statistics<sup>d</sup>

	V_s3_25 r - V_s3_25	V_s3_26 r - V_s3_26	V_s3_27 r - V_s3_27	V_s3_28 r - V_s3_28	V_s4_1 r - V_s4_1	V_s4_2 r - V_s4_2	V_s4_3 r - V_s4_3	V_s4_4 r - V_s4_4	V_s4_5 r - V_s4_5	V_s4_6 r - V_s4_6	V_s4_7 r - V_s4_7	V_s5_1 r - V_s5_1	V_s5_2 r - V_s5_2
Z	-.151 <sup>a</sup>	-.583 <sup>a</sup>	-.917 <sup>a</sup>	-.547 <sup>a</sup>	-.1356 <sup>a</sup>	-.036 <sup>a</sup>	-.1037 <sup>a</sup>	-.209 <sup>a</sup>	,000 <sup>a</sup>	-.221 <sup>b</sup>	-.133 <sup>b</sup>	-.2191 <sup>b</sup>	-.865 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. (2-tailed)	,880	,560	,359	,585	,175	,971	,300	,834	,000	,825	,895	,028	,387
Exact Sig. (2-tailed)	,882	,575	,366	,589	,181	,973	,313	,841	,000	,837	,909	,042	,395
Exact Sig. (1-tailed)	,441	,287	,183	,295	,091	,486	,156	,420	,510	,418	,455	,021	,197
Point Probability	,003	,003	,002	,003	,004	,003	,009	,004	,020	,011	,015	,013	,003

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.

d. Wilcoxon Signed Ranks Test

Test Statistics<sup>b</sup>

	V_s3_25 r - V_s3_25	V_s3_26 r - V_s3_26	V_s3_27 r - V_s3_27	V_s3_28 r - V_s3_28	V_s4_1 r - V_s4_1	V_s4_2 r - V_s4_2	V_s4_3 r - V_s4_3	V_s4_4 r - V_s4_4	V_s4_5 r - V_s4_5	V_s4_6 r - V_s4_6	V_s4_7 r - V_s4_7	V_s5_1 r - V_s5_1	V_s5_2 r - V_s5_2
Z	-.389	-.588	-.1323	-.718	-.981	-.696	-.743	-.183		,000		-.1925	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,719	,566	,186	,472	,327	,486	,458	,855		,000		,054	,000
Exact Sig. (2-tailed)	,720	,567	,185	,473	,327	,487	,458	,856	,000 <sup>a</sup>	,000	,000 <sup>a</sup>	,052	,000
Exact Sig. (1-tailed)	,360	,279	,092	,237	,163	,243	,229	,428	,581	,500	,581	,026	,500
Point Probability	,123	,115	,049	,096	,079	,095	,097	,135	,161	,140	,161	,017	,136

a. Binomial distribution used.

b. Sign Test

## 9.2.4.2 $\alpha$ de Cronbach

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,630	,624	3

Inter-Item Correlation Matrix

	V_s3_1	V_s3_2	V_s3_3
V_s3_1	1,000	,169	,290
V_s3_2	,169	1,000	,609
V_s3_3	,290	,609	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_1	6,25	2,819	,249	,084	,748
V_s3_2	7,37	1,096	,559	,370	,375
V_s3_3	6,52	1,369	,637	,407	,211

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,491	,517	3

Inter-Item Correlation Matrix

	V_s3_5	V_s3_6	V_s3_8
V_s3_5	1,000	,035	,326
V_s3_6	,035	1,000	,428
V_s3_8	,326	,428	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_5	5,61	4,450	,178	,120	,567
V_s3_6	6,39	1,962	,322	,196	,473
V_s3_8	5,93	2,786	,520	,280	,053



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,634	,675	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_9	V_s3_10	V_s3_11	V_s3_12
V_s3_9	1,000	,441	,263	,289
V_s3_10	,441	1,000	,579	,229
V_s3_11	,263	,579	1,000	,249
V_s3_12	,289	,229	,249	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_9	9,31	9,286	,435	,233	,612
V_s3_10	9,64	14,209	,576	,425	,491
V_s3_11	9,95	14,603	,445	,350	,553
V_s3_12	9,95	15,440	,335	,116	,616

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,156	,160	3

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_13	V_s3_14	V_s3_15
V_s3_13	1,000	-,056	,127
V_s3_14	-,056	1,000	,108
V_s3_15	,127	,108	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_13	5,97	5,871	,045	,021	,195
V_s3_14	6,44	5,970	,033	,017	,225
V_s3_15	6,61	5,218	,171	,029	-,118 <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,489	,465	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_17	V_s3_18	V_s3_19	V_s3_20
V_s3_17	1,000	-,112	,218	,338
V_s3_18	-,112	1,000	,152	,211
V_s3_19	,218	,152	1,000	,265
V_s3_20	,338	,211	,265	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_17	10,18	8,315	,264	,172	,438
V_s3_18	10,21	9,678	,140	,099	,522
V_s3_19	10,29	6,533	,323	,105	,381
V_s3_20	10,08	5,819	,423	,200	,260

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,586	,619	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_21	V_s3_22	V_s3_23	V_s3_24
V_s3_21	1,000	,220	,399	,065
V_s3_22	,220	1,000	,493	,208
V_s3_23	,399	,493	1,000	,350
V_s3_24	,065	,208	,350	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_21	10,36	19,651	,300	,167	,566
V_s3_22	9,59	12,757	,419	,245	,513
V_s3_23	9,97	18,383	,624	,392	,366
V_s3_24	10,06	23,613	,259	,131	,589

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,531	,546	4

**Inter-Item Correlation Matrix**

	V_s3_25	V_s3_26	V_s3_27	V_s3_28
V_s3_25	1,000	,087	,151	,048
V_s3_26	,087	1,000	,277	,413
V_s3_27	,151	,277	1,000	,413
V_s3_28	,048	,413	,413	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V_s3_25	10,07	16,298	,127	,026	,626
V_s3_26	10,51	16,067	,376	,187	,436
V_s3_27	10,61	12,194	,417	,199	,363
V_s3_28	10,26	12,825	,415	,268	,369

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,847	,846	5

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Poder	Legitimidade	Urgência	Ameaça	Cooperação
Poder	1,000	,462	,385	,537	,424
Legitimidade	,462	1,000	,556	,565	,610
Urgência	,385	,556	1,000	,548	,522
Ameaça	,537	,565	,548	1,000	,636
Cooperação	,424	,610	,522	,636	1,000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Poder	11,05	38,626	,549	,328	,842
Legitimidade	11,76	36,395	,690	,487	,806
Urgência	11,07	38,018	,622	,405	,824
Ameaça	11,18	34,082	,728	,537	,795
Cooperação	11,26	34,173	,690	,508	,806

**Inter-Item Correlation Matrix**

	Poder	Legitimidade	Urgência	Ameaça	Cooperação	V_s4_2	V_s4_7
Poder	1,000	,462	,385	,537	,424	,294	,342
Legitimidade	,462	1,000	,556	,565	,610	,456	,597
Urgência	,385	,556	1,000	,548	,522	,489	,596
Ameaça	,537	,565	,548	1,000	,636	,414	,661
Cooperação	,424	,610	,522	,636	1,000	,515	,613
V_s4_2	,294	,456	,489	,414	,515	1,000	,585
V_s4_7	,342	,597	,596	,661	,613	,585	1,000

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,880	,881	7



## Discrimination Measures

	Dimension		Mean
	1	2	
V_s1_1	,040	,059	,049
V_s1_2	,005	,009	,007
V_s1_3	,021	,109	,065
V_s1_4_T	,246	,021	,133
V_s1_5	,258	,125	,192
V_s1_6	,531	,037	,284
V_s1_7	,144	,091	,117
V_s2	,068	,023	,045
V_s3_1	,058	,096	,077
V_s3_2	,296	,292	,294
V_s3_3	,339	,397	,368
V_s3_5	,026	,157	,091
V_s3_6	,534	,122	,328
V_s3_8	,394	,147	,271
V_s3_9	,421	,287	,354
V_s3_10	,290	,105	,197
V_s3_11	,430	,318	,374
V_s3_12	,529	,292	,410
V_s3_13	,130	,357	,244
V_s3_14	,325	,390	,358
V_s3_15	,390	,401	,395
V_s3_17	,244	,237	,240
V_s3_18	,405	,275	,340
V_s3_19	,379	,462	,420
V_s3_20	,503	,248	,375
V_s3_21	,223	,257	,240
V_s3_22	,221	,251	,236
V_s3_23	,177	,442	,309
V_s3_24	,124	,394	,259
V_s3_25	,065	,116	,091
V_s3_26	,506	,273	,390
V_s3_27	,453	,200	,327
V_s3_28	,351	,240	,296
Poder	,429	,523	,476
V_s4_2	,676	,292	,484
Legitimidade	,635	,382	,508
Urgência	,633	,403	,518
Ameaça	,518	,257	,388
Cooperação	,595	,280	,437
V_s4_7	,556	,399	,477
V_s5_2	,431	,362	,396
Active Total	13,597	10,126	11,861

### 9.3 Carta dirigida às Organizações

Exmo. Sr. (...)

**Assunto: Investigação de carácter científico**

Carlos Manuel Lopes Borralho encontra-se a desenvolver o seu trabalho de investigação, visando a obtenção do grau de doutor em gestão, pela Universidade de Évora.

O *e-government* constitui o tema da investigação em curso, assumindo particular relevo e actualidade face aos impactos que pode apresentar na performance das organizações públicas.

Admite-se que o *e-government*, partindo da utilização de tecnologias de informação e comunicação, pode redesenhar as organizações públicas, acarreta impactos na forma como os diferentes grupos de interesses afectam e são afectados pelas organizações e, em última análise, condicionam o desempenho organizacional.

A gestão pública é sistematicamente confrontada com a necessidade de harmonizar interesses contraditórios. Nesse contexto a inclusão e a eficiência assumem-se enquanto objectivos fundamentais, mas de difícil compatibilização.

Porque é que o *e-government* pode ser um instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas? Como pode o *e-government* compatibilizar interesses divergentes? Como são tidos em conta os interesses dos diferentes *stakeholders* na implementação de *e-government* e nos objectivos da gestão pública? São interrogações nucleares do trabalho em desenvolvimento.

É amplamente reconhecido que a [organização x] tem pautado as suas actividades por critérios de qualidade nas suas múltiplas dimensões pelo que se assume apresentar as condições ideais para ser um “estudo de caso” no âmbito da temática que se referiu.

O estudo em causa envolve a realização de entrevistas com uma duração aproximada de 60 minutos, bem como a realização de questionários e a consulta documental (nomeadamente planos de actividades, organogramas, relatório e contas...), a desenvolver durante os próximos meses e em conformidade com o agendamento a estabelecer em tempo oportuno.

Em todas as situações ficará garantido o anonimato da organização e dos informantes.

Face ao que referimos solicitamos que nos conceda a possibilidade de concretização de uma reunião preliminar com o propósito de podermos explicar mais detalhadamente o trabalho, na convicção que a vossa participação é de extrema importância na investigação em curso.

Desde já o investigador, Carlos Manuel Lopes Borralho, fica à vossa inteira disposição para quaisquer contactos entendidos adequados [telefone; e-mail].

Com os melhores cumprimentos,

Universidade de Évora, 15 de Janeiro de 2010.

O Orientador da Investigação

Professor Doutor António Manuel Soares Serrano

/Professor Catedrático/

## 9.4 Guião de entrevista

Questões	Objectivos Orientadores
1. Como descreve a organização no que respeita aos serviços que presta e às competências nucleares que apresenta?	– Ambientar o entrevistado, caracterizar a organização e enumerar as principais competências.
2. Como descreve a estrutura organizacional e os seus modos de funcionamento actuais? Quais os serviços/departamentos ou áreas funcionais que existem?	– Compreender o desenho organizacional implementado.
3. A organização recorre à utilização da Internet ou Intranet? Em que situações e porque faz isso? Existem aplicações informáticas em rede?	– Perceber o eventual posicionamento no primeiro nível de maturidade.
4. Na interacção com os diferentes intervenientes, nomeadamente utentes, são disponibilizados formulários através de portais na Internet ou Intranet? Porquê?	– Perceber o eventual posicionamento no segundo nível de maturidade.
5. Os formulários disponibilizados estão directamente associados a bases de dados? Porquê?	– Perceber o eventual posicionamento no terceiro nível de maturidade.
6. As áreas funcionais existentes, estão ligadas entre si, partilham informação com base em tecnologias integradas? Porquê?	– Perceber o eventual posicionamento no quarto nível de maturidade.
7. A utilização de tecnologias de informação e comunicação – TICs –, nomeadamente <i>hardware</i> , <i>software</i> e redes e em particular o recurso a portais acessíveis através da Internet e Intranet, altera o funcionamento duma organização no que respeita às relações com os seus utentes, funcionários, fornecedores, bem como com outras entidades? Porquê? Como?	– Entender a percepção das dinâmicas de <i>stakeholders</i> .
8. O relacionamento entre pessoas e grupos é modificado face à utilização de tecnologias de informação e comunicação e, particularmente, ao recurso à Internet e Intranet? Quais os interesses mais fáceis e os mais difíceis de atender nesse relacionamento? Que exemplos se podem apresentar relativos a situações em que a utilização de TICs aumentaram a cooperação ou a ameaça aos objectivos da organização? Como? Porquê?	– Entender a percepção dos impactos do recurso às TICs nas dinâmicas de <i>stakeholders</i> .
9. A utilidade e a facilidade de uso decorrentes do recurso a tecnologias de informação e comunicação e do recurso à Internet são os mesmos para todas as pessoas ou grupos? Porquê?	– Perceber a percepção de utilidade e facilidade de uso.

10. A utilização de tecnologias de informação e comunicação – TICs –, nomeadamente <i>hardware</i> , <i>software</i> e redes, bem como o recurso a portais acessíveis através da Internet, altera o poder de pessoas e grupos, nomeadamente utentes, funcionários, outras organizações públicas, meios de comunicação social, entidades concorrentes, fornecedores, consultores, organizações não-governamentais? Como? Porquê?	– Identificar <i>stakeholders</i> e reforçar a grau de percepção de poder.
11. A utilização de TICs e o recurso à Internet e Intranet modifica a urgência dos pedidos efectuados pelos diferentes intervenientes? Como? Porquê?	– Identificar a percepção de urgência de solicitações.
12. Todos os comportamentos de todos os indivíduos e grupos que se relacionam com a organização são legítimos e podem ser atendidos para todas as reivindicações que fazem? Qual o papel das TICs nesse processo? A utilização de TICs e o recurso à Internet e Intranet modifica a legitimidade dos pedidos? Como? Porquê?	– Identificar a percepção de legitimidade.
13. O recurso às TICs facilita ou complica o tratamento de interesses divergentes entre pessoas e grupos? Como e porquê?	– Identificar impactos na dinâmica de <i>stakeholders</i> .
14. Entende que o recurso às TICs e concretamente à Internet aumenta a transparência dos processos? Como? Porquê? Por exemplo, as aplicações apresentam a indicação dos responsáveis pelos actos administrativos e a possibilidade de verificação imediata da situação de um processo cuja conclusão não possa ser instantânea? Porquê?	– Entender a percepção de importância da transparência.
15. Por vezes o recurso às TICs e concretamente à Internet resulta de uma imposição externa, nomeadamente disposição de outra entidade pública. Nessas situações a utilidade e a facilidade de uso são acauteladas? Como? Porquê?	– Perceber a valorização da utilidade e da facilidade de uso no recurso às TICs.
16. Como se revelam os cuidados tidos pelas entidades externas na comunicação de dados que impõem, nomeadamente ao nível dos formatos e momentos de prestação de contas?	– Identificar elementos de reforço ou restrição da interoperabilidade.
17. Como é que a segurança da informação condiciona a utilização das TICs na organização? O recurso a TICs, particularmente à Internet modifica a segurança da informação? Como? Porquê?	– Perceber a importância da segurança na utilização da TICs.
18. A inclusão pode ser definida como a participação do maior número possível de intervenientes numa actividade pública. O recurso à utilização de TICs aumenta a inclusão de pessoas e grupos? Como? Porquê?	– Perceber a forma como o recurso às TICs pode condicionar a inclusão.
19. A eficiência aumentará sempre que partindo de uma alteração a um processo seja possível para o mesmo resultado, reduzir recursos ou, em alternativa, para os mesmos recursos aumentar resultados. O recurso à utilização de TICs aumenta a eficiência da organização? Como? Porquê?	– Perceber a forma como o recurso às TICs pode condicionar a eficiência.

20. Entende que o recurso às TICs pode aumentar simultaneamente a inclusão e a eficiência? Como? Porquê?	– Perceber a forma como se entende a compatibilização entre inclusão e eficiência.
21. O e-government pode ser um instrumento capaz de redesenhar as organizações públicas? Como? Porquê?	– Entender a percepção de mudanças no desenho organizacional.
22. À medida que o recurso às TICs aumenta os interesses divergentes tornam-se mais fáceis ou mais difíceis de compatibilizar? Porquê?	– Perceber os impactos do e-government na dinâmica de <i>stakeholders</i> .

## 9.5 Questionário

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window with the address bar displaying the URL: <http://egov.cbrralho.org/index.php?sid=32474&lang=pt&token=dh4dbfus4cyesas>. The page title is "E-government na Gestão de Stakeholders".

The main content area has a dark blue header with the title "E-government na Gestão de Stakeholders". Below the header, there is a paragraph of text:

O e-government representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o e-government, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware, software e redes*), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

Below this paragraph, there is another paragraph of text:

O anonimato das respostas ao presente questionário é assegurado no tratamento final de dados. A organização pública onde exerce actividade profissional é um Caso de Estudo no trabalho em desenvolvimento. Tal situação motiva o e-mail que lhe é dirigido e o seu acesso ao questionário. Também por isso a sua colaboração é de extrema importância. Antecipadamente, agradeço-lhe toda a atenção dispensada e mantenho-me ao dispor para qualquer esclarecimento adicional que seja entendido necessário. Para tal poderá utilizar o e-mail [egov.inv@gmail.com](mailto:egov.inv@gmail.com). Muito obrigado.

Below the text, the name "Carlos Borralho" is displayed.

At the bottom of the form, there are two buttons: "Seguinte >>" and "[Sair e limpar inquérito]".

The status bar at the bottom of the browser window shows "Concluído".



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbrralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**E-government na Gestão de Stakeholders**

O *e-government* representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o *e-government*, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware*, *software* e redes), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

0% 100%

**Secção I**

O *e-government* traduz uma nova forma de comunicar entre as organizações públicas e todos aqueles que com elas se relacionam. Representa ainda um meio que recorre a Tecnologias de Informação e Comunicação, com especial relevo para aplicações informáticas acessíveis através de Internet e/ou Intranet. Esta secção tem como objectivo caracterizar a organização onde se insere, posicionando-a no domínio do *e-government*.

**Disponho de acesso a computador no meu posto de trabalho?**

☐ Sim ☐ Não

? Se possuir acesso indique "sim". Caso contrário indique "não".

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbrralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**Disponho de acesso a aplicações informáticas, através de Internet ou Intranet, a partir de computador, no meu posto de trabalho?**

☒ Sim ☐ Não

? Se possuir acesso indique "sim". Caso contrário indique "não".

**Na minha organização são disponibilizados formulários, através de portais ou aplicações informáticas em rede, nomeadamente através da Internet ou Intranet?**

☒ Sim ☐ Não

? Por favor, indique "sim" ou "não".

**Os formulários disponibilizados através de Internet ou Intranet estão directamente associados a bases de dados?**

☐ Sim ☐ Não

? Por favor, indique "sim" ou "não". Maioritariamente são formulários dinâmicos, passíveis de preenchimento através de computador, com campos que potenciam a selecção de dados ou tratam-se de formulários estáticos, essencialmente destinados a impressão e posterior preenchimento? Estes últimos, em princípio, não terão qualquer associação directa a bases de dados.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbportalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**\* As diferentes áreas funcionais (departamentos/secções/gabinetes) partilham informação com base em tecnologias integradas, concretamente bases de dados comuns?**

☒ Sim ☐ Não

**? Por favor, indique "sim" ou "não".**

**\* A maioria das transacções da minha organização é efectuada com recurso a tecnologias que suportam aplicações em rede e utilizam a Internet ou a Intranet?**

☐ Sim ☐ Não

**? Por favor, indique "sim" ou "não".**

Seguinte >>

[Sair e limpar inquérito]

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbportalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**E-government na Gestão de Stakeholders**

O *e-government* representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o *e-government*, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware*, *software* e redes), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

0%  100%

**Secção II**

Numa perspectiva instrumental o *e-government* terá impacto, ou não, na forma como os diferentes grupos e pessoas interagem e, dessa forma, afectam e são afectados pelos objectivos de cada organização pública. Esta secção tem como objectivo permitir a ponderação de atributos de *e-government* nessa interacção.

**\* A utilização de tecnologias de informação e comunicação melhora o meu desempenho no trabalho.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

**? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.**

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborrvalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é fácil de usar.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não respondem ao tipo de respostas que tenho que garantir.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborrvalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet harmoniza interesses divergentes.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet disponibilizam informação acerca da autenticidade dos dados veiculados.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborrvalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**Ao registar dados em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet pode existir mais que um significado para um mesmo registo.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não é intuitiva.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluido

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborrvalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**O acesso à Internet ou Intranet não é adequado para permitir a utilização de aplicações em rede.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem-me libertar tempo para realizar mais tarefas.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluido

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborrvalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**\* Recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não facilita o trabalho em equipa.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**\* Ao recorrer a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet existe grande risco de manipulação de dados.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborrvalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**\* A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet requer um período de aprendizagem demorado.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**\* As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não apresentam dicionários de dados.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Na perspectiva do utilizador final podem-se comparar os dicionários de dados com glossários. Traduzem uma forma onde se podem verificar quais os termos e definições associados a cada registo, com o propósito de evitar múltiplas interpretações acerca de uma mesma realidade. São um instrumento que pretende garantir coerência semântica.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborryalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**\*  
Recorrer à aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não facilita a obtenção de consensos.**

☐ Desacordo total  
☐ Desacordo parcial  
☐ Acordo parcial  
☐ Acordo total  
☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**\*  
A utilização da maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é simples.**

☐ Desacordo total  
☐ Desacordo parcial  
☐ Acordo parcial  
☐ Acordo total  
☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborryalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**\*  
O desempenho do meu computador é adequado à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.**

☐ Desacordo total  
☐ Desacordo parcial  
☐ Acordo parcial  
☐ Acordo total  
☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**\*  
O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não melhora o meu desempenho.**

☐ Desacordo total  
☐ Desacordo parcial  
☐ Acordo parcial  
☐ Acordo total  
☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Eicheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbrralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permite a verificação imediata do significado dos dados solicitados.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Para tal, a utilização de dicionários de dados, glossários, manuais, menus de ajuda, ou outros, permitirá perceber que determinado dado não tem múltiplo significado, sendo a ambiguidade minimizada.

**A maioria das aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet apresenta erros de funcionamento.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Eicheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbrralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**Ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é identificado o responsável pelos actos administrativos.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Ou seja, ao usar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet, o utilizador consegue saber, de forma imediata, directa, quem é o responsável por cada fase de um dado processo associado a um dado pedido. Consegue perceber a forma como a responsabilidade está repartida. Consegue ter uma visão de processo transparente.

**O significado das palavras utilizadas em aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet é perceptível.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbrralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não aumenta a exposição do meu trabalho perante terceiros.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**Na maioria dos casos, ao utilizar aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet conheço o formato em que me é solicitada informação.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cbrralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**As aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet permitem o acompanhamento da situação/estado de um pedido.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**O resultado da utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não é transparente.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cbportalho.org/index.php

Google

Concluído

**A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet facilita um aproveitamento indevido de informação.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**Na maioria das vezes, a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não permite obter informação em tempo útil para tomar decisões.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cbportalho.org/index.php

Google

Concluído

**O recurso à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a obtenção de consensos.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Seguinte >>

[Sair e limpar inquérito]

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborralho.org/index.php

Google

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

### E-government na Gestão de Stakeholders

O *e-government* representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o *e-government*, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware*, *software* e redes), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

0% 100%

### Secção III

O objectivo desta secção consiste em aferir impactos do *e-government* na dinâmica de stakeholders. Nesse sentido, relacionam-se os atributos centrais da dinâmica de stakeholders e o recurso ao *e-government*.

**O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder de indivíduos e grupos.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborralho.org/index.php

Google

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**As solicitações e os diferentes interesses, por parte de indivíduos e grupos, são mais difíceis de gerir se existir recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não altera a legitimidade das solicitações de indivíduos e grupos.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cborrvalho.org/index.php

CB E-government na Gestão de Stakehol...

**O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos e grupos.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não altera os comportamentos de ameaça de indivíduos e grupos aos objectivos da organização.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cborrvalho.org/index.php

CB E-government na Gestão de Stakehol...

**O recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet não altera os comportamentos de cooperação de indivíduos e grupos no alcance dos objectivos da organização.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

**Os interesses de indivíduos e grupos são mais fáceis de gerir através do recurso a aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? Indique o grau de acordo ou desacordo com a afirmação apresentada.

Seguinte >>

[Sair e limpar inquérito]

Concluído



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cberralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakeholders

**E-government na Gestão de Stakeholders**

O *e-government* representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o *e-government*, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware*, *software* e redes), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

0% 100%

**Secção IV**

Esta secção tem como objectivo relacionar os objectivos da gestão pública, nomeadamente eficiência e inclusão, com o recurso ao e-government.

**A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet aumenta a eficiência.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? A eficiência é aqui entendida enquanto a capacidade de conseguir produzir mais bens ou serviços com o mesmo nível de consumo de recursos ou, em alternativa, conseguir produzir o mesmo nível de produtos ou serviços com um menor consumo de recursos.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cberralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakeholders

**A utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet induz o envolvimento do maior número possível de indivíduos e grupos nos desígnios da organização.**

☐ Desacordo total

☐ Desacordo parcial

☐ Acordo parcial

☐ Acordo total

☐ Não sei responder

? A inclusão é aqui entendida enquanto a capacidade de conseguir envolver um maior número de cidadãos nos desígnios públicos.

Seguinte >>

[Sair e limpar inquérito]

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cberralho.org/index.php

Google

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakeholders

**E-government na Gestão de Stakeholders**

O e-government representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o e-government, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware, software* e redes), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

0% 100%

**Secção V**

Esta secção tem como propósito relacionar o e-government, os diferentes grupos de interesses e a Gestão Pública, caracterizando a forma como e porque ocorre esse relacionamento.

**\* Considera que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera o poder dos indivíduos, dentro e fora da organização?**

☐ Sim ☐ Não

**? Por favor, indique "sim" ou "não".**  
O poder traduz a capacidade de impor a vontade a outrem, independentemente do nível de resistência que encontrar.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cberralho.org/index.php

Google

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakeholders

**\* Porquê e como?**

**? Por favor indique o seu entendimento no que respeita à forma como o poder dos indivíduos é alterado ou é mantido.**

**\* Considera que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a legitimidade das solicitações de indivíduos, dentro e fora da organização?**

☐ Sim ☐ Não

**? Por favor, indique "sim" ou "não".**  
A legitimidade traduz o entendimento generalizado que as acções desenvolvidas são desejáveis e apropriadas face às normas, valores e crenças socialmente construídas.

**\* Porquê e como?**

**? Por favor indique o seu entendimento no que respeita à forma como a legitimidade dos indivíduos é alterada ou é mantida.**

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cberralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**Considera que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos, dentro e fora da organização?**

☐ Sim ☐ Não

Por favor, indique "sim" ou "não".  
A urgência traduz o grau em que se acredita que dado acontecimento não pode ser adiado.

**Porquê e como?**

Por favor indique o seu entendimento no que respeita à forma como a urgência dos indivíduos é alterada ou é mantida.

**Ao recorrer à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet considera importante a inclusão, entendida como o envolvimento do maior número possível de indivíduos nos desígnios da organização?**

☐ Sim ☐ Não

Por favor, indique "sim" ou "não".

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cberralho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**Porquê e como?**

Por favor indique o seu entendimento no que respeita à importância, ou não, da inclusão na gestão pública.

**Ao recorrer à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet considera importante aumentar a eficiência?**

☐ Sim ☐ Não

Por favor, indique "sim" ou "não".

**Porquê e como?**

Por favor indique o seu entendimento no que respeita à importância, ou não, da eficiência na gestão pública.

Concluído



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborryalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**\* Considera que a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet altera a urgência das solicitações de indivíduos, dentro e fora da organização?**

☐ Sim ☐ Não

**?** Por favor, indique "sim" ou "não".  
A urgência traduz o grau em que se acredita que dado acontecimento não pode ser adiado.

**\* Porquê e como?**

**?** Por favor indique o seu entendimento no que respeita à forma como a urgência dos indivíduos é alterada ou é mantida.

**\* Ao recorrer à utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet considera importante a inclusão, entendida como o envolvimento do maior número possível de indivíduos nos desígnios da organização?**

☐ Sim ☐ Não

**?** Por favor, indique "sim" ou "não".

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

Ficheiro Editar Ver Histórico Marcadores Ferramentas Ajuda

http://egov.cborryalho.org/index.php

Mais Visitados Começar Aqui Últimas Novidades

E-government na Gestão de Stakehol...

**Quais os principais impactos da utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet nas relações com clientes/utentes?**

**?** Por favor indique os elementos que considerar mais relevantes.

**Quais os principais impactos da utilização de aplicações informáticas acessíveis a partir de portais na Internet nas relações com outras organizações públicas?**

**?** Por favor indique os elementos que considerar mais relevantes.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cberralho.org/index.php

**Quais os elementos que mais condicionam a utilização de aplicações informáticas acessíveis através de Internet ou Intranet? Como condicionam e porquê?**

Por favor indique os elementos que considerar mais relevantes.

Seguinte >>

[Sair e limpar inquérito]

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cberralho.org/index.php

**E-government na Gestão de Stakeholders**

O *e-government* representa uma nova forma de distribuir informação entre organizações públicas e aqueles que com elas se relacionam. Com este questionário pretende-se aclarar a forma como o *e-government*, enquanto recurso à utilização de tecnologias de informação e comunicação (*hardware, software* e redes), nomeadamente o recurso a aplicações informáticas através da Internet e Intranet, por parte de organizações públicas, altera, ou pode alterar, o seu desempenho organizacional, designadamente no que respeita às relações com os seus utentes, outras organizações públicas, funcionários, fornecedores, entre outros.

0% 100%

**Secção VI**

Esta secção tem como objectivo efectuar a caracterização do respondente.

**Por favor, indique a sua idade:**

Considere a sua idade à data de 31 de Dezembro de 2009. Obrigado.

**Género:**

☐ Feminino ☐ Masculino

Masculino ou feminino.

Concluído



E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cborryalho.org/index.php

Formação académica:

Por favor, seleccione...

Por favor, indique o seu enquadramento no que respeita à formação académica que possui.

Área de formação em que se enquadra:

Por favor, seleccione...

O enquadramento apresentado tem por base o classificador FOS.

Natureza das funções actuais:

Por favor, seleccione...

Por favor considere a natureza do cargo que actualmente ocupa.

Concluído

E-government na Gestão de Stakeholders - Mozilla Firefox

http://egov.cborryalho.org/index.php

Tempo de experiência profissional nas funções actuais:

Neste campo só se aceitam números

Indique o valor arredondado, em anos, reportado à data de 31-12-2009. Obrigado.

Tempo de experiência profissional global (funções actuais + outras funções):

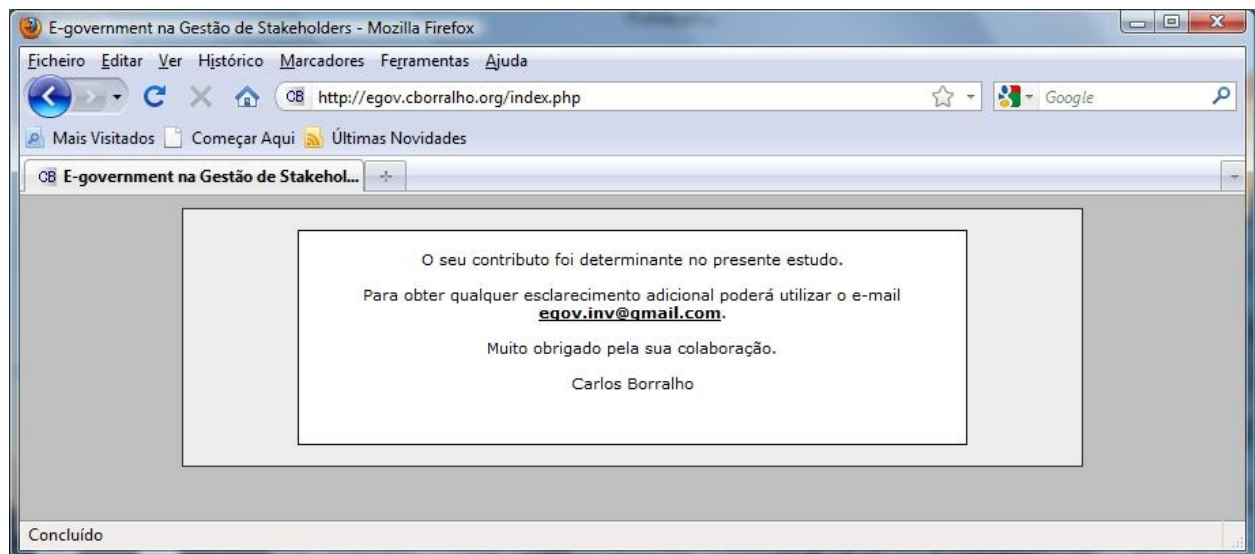
Neste campo só se aceitam números

Indique o valor arredondado, em anos, reportado à data de 31-12-2009. Obrigado.

Submeter

[Sair e limpar inquérito]

Concluído



*“ (...) Research is undertaken within most professions. More than a set of skills, research is a way of thinking (...)”*

Kumar (1996, p. 2).